

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS



CARRERA DE FINANZAS



TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS EN FINANZAS

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A. DEDICADA AL
MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, PINTURA Y LAVADO DE VEHÍCULOS,
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTORAS:

YADIRA ANDREA ALVAREZ GUALAN
OLIMPIA EFIGENIA QUISHPE VIERA

DIRECTOR: ECON. RENAN MIÑO QUINTERO

QUITO, 2013



DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, hermanos y toda mi familia quienes han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Por último y no por eso menos importante, quiero dedicar este trabajo a mi esposo y a mi tesoro más grande, mi hija Dayanita, quien me dio la fuerza que me faltaba para culminar mis estudios.

Yadira Andrea Álvarez Gualán



DEDICATORIA

Dedico esta obra a mi hija Alejandra Pauleth, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy. Hoy por hoy, por ella el esfuerzo y dedicación, por su incondicional apoyo y amor perfectamente mantenido a través de su corta pero muy importante vida.

Todo este trabajo ha sido posible gracias al amor que siento por ella, ya que eso me inspira y da fuerzas siempre en todo momento.

Olimpia Efigenia Quishpe Viera

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo primeramente me gustaría agradecerle a Dios por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría y por haberme permitido culminar una de mis metas.

A mis Padres por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, por sus consejos que me guiaron para ser una persona de bien, y por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr. A mi hija por ser la razón de mi vida y por darme las fuerzas para seguir adelante.

A mi esposo por darme el cariño y apoyo moral, y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

A la Gloriosa Universidad Central del Ecuador, por abrir sus puertas al conocimiento y darme la confianza necesaria para triunfar en la vida y transmitir sabiduría para mi formación profesional.

Agradezco de manera muy especial al Econ. Renán Miño nuestro Director de Tesis por su colaboración, dedicación y asesoría en el trabajo de investigación.

Yadira Andrea Álvarez Gualán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A la Universidad Central del Ecuador que me dio la oportunidad de estudiar en sus aulas donde aprendí mucho acerca de mi carrera y aun mas de la vida, a mis profesores por indicarme el camino adecuado a seguir, sobre todo a mi director de tesis Economista Renán Miño.

A la empresa Faconza S.A que siempre me brindo apoyo para la ejecución y realización de esta investigación, ya que sin su colaboración no se hubiese podido culminar este trabajo.

A mi madre Olivia Viera y mi padre José Quishpe por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ustedes.

A mi esposo David Paredes que siempre estuvo en los buenos y malos momentos ahí cuando más lo necesité.

A todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto; ustedes saben quiénes son mil gracias a todos.

Olimpia Efigenia Quishpe Viera



AUTORIZACIÓN DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Yadira Andrea Álvarez Gualán, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A. DEDICADA AL MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, PINTURA Y LAVADO DE VEHÍCULOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 22 de Marzo de 2013

Yadira Andrea Álvarez Gualán

C.C: 190054861-9

annd-y1812@hotmail.com



AUTORIZACIÓN DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Olimpia Efigenia Quishpe Viera, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A. DEDICADA AL MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, PINTURA Y LAVADO DE VEHÍCULOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 22 de Marzo de 2013

Olimpia Efigenia Quishpe Viera

C.C: 050326754-4

olimpiaquishpe@hotmail.es

Quito, febrero 19 de 2013

Magíster

Enrique Lasprilla Romero

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Presente.

De mi consideración:

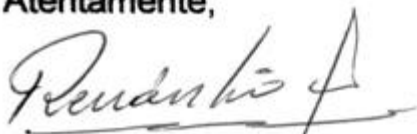
Tengo el agrado de comunicar a usted, que ha concluido la elaboración de la Tesis de Grado titulada: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A. DEDICADA AL MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, PINTURA Y LAVADO DE VEHÍCULOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**, presentada por las señoritas egresadas Yadira Andrea Álvarez Gualán y Olimpia Efigenia Quishpe Viera, previo a la obtención del título de Ingenieras en Finanzas.

Al respecto, se han observado todos los procedimientos de orden metodológico relacionados con el cumplimiento de los objetivos, demostración de las hipótesis, desarrollo del plan analítico con profundidad; se ha cuidado que los temas de los capítulos, correspondan a las exigencias académicas de la Facultad y permitan realizar el estudio con aporte al conocimiento.

Para cumplir lo expuesto, se han efectuado ligeras modificaciones al Plan aprobado, orientadas a mejorar su calidad y presentación.

A fin de dar cumplimiento al trámite legal y administrativo pertinente, he autorizado el mecanografiado de la Tesis y la entrega de los ejemplares requeridos a la Secretaría del Departamento de Tesis de la Facultad.

Atentamente,



Econ. Renán Miño Quintero
DOCENTE DIRECTOR



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
(CARRERA DE FINANZAS)

TITULO DE LA TESIS:

**"PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A.
DEDICADA AL MANTENIMIENTO, REPARACION, PINTURA Y
LAVADO DE VEHICULOS UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"**

EGRESADAS: YADIRA ANDREA ALVAREZ GUALAN
OLIMPIA EFIGENIA QUISHPE VIERA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo es elaborar u
Elaborar una propuesta de Plan Estratégico para la empresa FACONZA S.A., con el propósito de
mejorar la rentabilidad. Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Elaborar un enfoque y direccionamiento estratégico, acorde a las necesidades de la empresa FACONZA S.A.
- Elaborar un mapa estratégico con el propósito de establecer a futuro objetivos, políticas y estrategias que ayudarán a la empresa a incursionar en el mercado automotriz.
- Diseñar un plan operativo con el propósito de adaptar los objetivos generales de la empresa FACONZA a cada departamento, mediante las herramientas de inteligencia de negocios adecuadas
- Al final del trabajo se ha realizado el diagnostico y el plan estratégico ha sido elaborado, por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a: La empresa FACONZA S.A no es rentable, razón por la cual es indispensable la elaboración y diseño de un Plan Estratégico acorde a las necesidades propias de la misma.

Las hipótesis específicas se detallan a continuación:

- Debido a la deficiencia de la empresa FACONZA S.A., es necesario elaborar el enfoque y direccionamiento estratégico adecuado.
- Los objetivos, políticas y estrategias de la empresa no se encuentran bien delineadas, por lo que se hace indispensable elaborar un mapa estratégico, con el fin de que la empresa incursione en el mercado automotriz.
- La empresa FACONZA S.A. al ser ineficaz en cada uno de los departamentos requiere de un Plan Operativo y el uso de herramientas de inteligencia de negocio adecuadas para lograr los

objetivos planteados.

- Las hipótesis se demuestran con la realización del trabajo.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual, se realiza el análisis interno, se examinan aspectos como la estructura organizacional, control interno, clima y cultura organizacional la cultura organizacional, la misión, visión y valores. Se realiza un diagnóstico del modelo de gestión, estructura organizacional y talento humano, utiliza la matriz FODA, Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, se realizan la evaluación de factores externos e internos “MEFE” y “MEFI”, Se han proyectado ingresos. Se tiene el Costo del Plan Estratégico, Proyecciones Financieras, Flujo de Caja del Proyecto, Cálculo de la TIR, Cálculo del VAN, Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión, se han realizado entrevistas a los ejecutivos en busca de criterios y problemas. Para realizar el direccionamiento estratégico se parte de la misión y visión de la empresa, para en base al diagnóstico diseñar la estrategia.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones se refieren a: Talleres FACONZA S.A es considerada como una de las mejores empresas proveedoras de servicios de Mecánica Automotriz a nivel nacional, pero con el incremento y aparición de nuevos recursos comerciales (**competencia**) en el mercado Ecuatoriano, FACONZA, encuentra la necesidad de incursionar en nuevos segmentos de mercado, permitiendo que la empresa se extienda para lograr un incremento en la cartera de clientes y por ende en las utilidades.

- Talleres FACONZA S.A. es una empresa dedicada al mantenimiento, reparación, pintura y lavado de vehículos, se especializan en Land Rover lo que le ofrece ciertas ventajas en relación a sus competidores que se encuentran en la zona.
- Mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer la función de cada uno de los departamentos de la empresa así como la de los empleados que laboran en la misma, se plantearon objetivos estratégicos que permitirán alcanzar las metas propuestas en los plazos determinados.
- Por medio de un Análisis del Ambiente Interno se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa y fueron analizadas por medio del análisis estructural, posteriormente se construyó la Matriz de Evaluación que indica si están siendo aprovechadas de manera adecuada.
- La falta de manejo de un sistema adecuado en FACONZA obstaculiza a la alta gerencia de la empresa en la toma de decisiones acertadas que permitan optimizar recursos y capitalizar oportunidades para la organización.
- Concluimos que el Plan Estratégico propuesto es viable desde el punto de vista financiero, también porque cumple con el estudio de mercado, el estudio legal administrativo y el estudio técnico, ya que todos indicadores de decisión son favorables para la empresa.

Para una mejor implementación del Plan Estratégico formulado para la empresa FACONZA; se recomienda.

- Se recomienda a la Empresa FACONZA S.A., implementar el Plan Estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de la actividad comercial de la misma.
- Mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la empresa, ya que genera una retroalimentación para una eventual Planificación futura, en donde se tomarán en cuenta los aspectos evaluados.
- Se recomienda elaborar un Manual de Funciones el cual permitirá obtener un mejor desempeño de las actividades que realizan los empleados.

- Tomar decisiones oportunas y adecuadas que ayudaran al desarrollo y progreso de las actividades a las que se dedica, a través de la entrega de un servicio mecánico automotriz eficiente y de calidad.
- Realizar capacitaciones constantes a los empleados, con el fin de optimizar los recursos y ofrecer un servicio de calidad.
- Se recomienda implementar el Plan Estratégico en la empresa FACONZA S.A, ya que su rentabilidad se incrementa de acuerdo a como se van aplicando las estrategias y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las conclusiones y recomendaciones son muy generales, guardan concordancia con los resultados de la investigación.

NOTA: Nueve (9.0)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS **SI** **NO**

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN **SI** **NO**

PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A

FIRMA:



FECHA: viernes, 12 de abril de 2013

Quito, abril 01 de 2013

Magíster
Enrique Lasprilla Romero
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
Presente.

De mi consideración:

Me refiero al Oficio No. 896-2013-DT. de marzo 6 de 2013, mediante el cual me solicita informar y calificar de manera fundamentada la Tesis de Grado titulada: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A. DEDICADA AL MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, PINTURA Y LAVADO DE VEHÍCULOS UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, presentada por las señoritas egresadas Yadira Andrea Álvarez Gualan y Olimpia Efigenia Quishpe Viera, previo a la obtención del Título de Ingenieras en Finanzas.

Al respecto, la tesis contiene los fundamentos teóricos indispensables para conocer y comprender el funcionamiento de la planificación estratégica, y son el marco de referencia para analizar a la empresa FACONZA S.A.

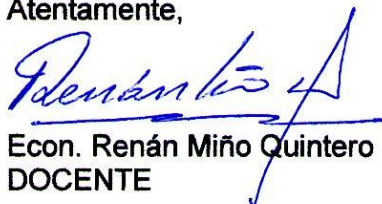
Efectúa el diagnóstico situacional en base al estudio de los factores externo e interno, y sus respectivos componentes. Se aplica el procedimiento FODA como mecanismo instrumental de análisis y valoración.

Presenta la propuesta de planificación y direccionamiento estratégico, acorde a la realidad de la Empresa FACONZA S.A., y tiene relación con el diseño, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, gestión financiera, análisis de indicadores, entre otros aspectos.

Sobre los aspectos metodológicos hay cumplimiento de objetivos y demostración de hipótesis; los procedimientos de investigación utilizados guardan coherencia con el tema central; las consideraciones analíticas predominan sobre las descriptivas o de tipo conceptual.

Por lo expuesto, califico con nota DIEZ (10), la tesis presentada por las señoritas egresadas Yadira Andrea Álvarez Gualan y Olimpia Efigenia Quishpe Viera para obtener el Título de Ingenieras en Finanzas.

Atentamente,



Econ. Renán Miño Quintero
DOCENTE



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfonos: 523-211 – 529-129 – 521-641 -- Apartado 1088
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS:

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A.
DEDICADA AL MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, PINTURA Y
LAVADO DE VEHÍCULOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO"

**EGRESADOS: Yadira Andrea Álvarez Gualán
Olimpia Efigenia Quishpe Viera**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

De acuerdo a lo revisado, y al no existir consistencia en el cumplimiento de los objetivos, se procedió a sugerir a las autoras a rectificar el trabajo investigativo tanto de forma como de fondo, de ahí que, acogidas las sugerencias por parte de los egresados, debo puntualizar que se cumplen con efectividad lo planteado en la investigación, tanto el objetivo general, así como también los específicos. Afirmación que la hago en razón de lo revisado en el desarrollo del tema. Aclarando que, será de exclusiva responsabilidad la exigibilidad de quien pertenezca, la incorporación de todas y cada una de las correcciones realizadas al presente trabajo, antes de su entrega a los diferentes estamentos que conciernan.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Las Hipótesis tanto general así como las específicas establecidas en el plan de tesis respectivamente han sido demostradas satisfactoriamente. La comprobación de las hipótesis se las demuestra en forma específica en el desarrollo de los diferentes capítulos y en forma general en las conclusiones y recomendaciones.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

En el desarrollo de la investigación: Los métodos, variables, indicadores, técnicas e instrumentos utilizados son los que responden y obedecen al tema, aplicándose de forma precisa al caso en particular.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Las conclusiones a las que han llegado las autoras, responden al resultado de la investigación, además las recomendaciones guardan concordancia con las conclusiones, pudiendo ser estas acogidas por quienes están inmersos, o lo van a ser en esta temática de trascendental importancia, como instrumento de apoyo y análisis para tomar de manera acertada sus decisiones.

NOTA: 9 (nueve)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI NO ☒

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR: Econ. Lenin Javier Tobías Cazares, MSc.

FIRMA:

FECHA: Quito, 22 de mayo del 2013

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Capítulo I	
Plan de Tesis.....	1
1. Planteamiento del problema	2
1.1 Importancia y justificación del tema	2
1.2 Delimitación del tema	4
1.2.1 Delimitación Espacial	4
1.2.2 Delimitación Temporal	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Hipótesis.....	6
1.4.1 Hipótesis General.....	6
1.4.2 Hipótesis Específicas	6
1.5 Marco de Referencia	7
1.5.1 Marco Teórico.....	7
1.5.2 Marco Conceptual	10
1.5.3 Marco Jurídico	12
1.6 Metodología de Investigación.....	12
1.6.1 Métodos de Investigación	12
1.6.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	14
1.6.3 Variables e Indicadores	15
1.7 Plan Analítico.....	15
1.8 Cronograma de Actividades.....	19
 Capítulo II	
Fundamentación Teórica.....	20
2.1 Plan.....	21
2.1.1 Definición de Plan.....	21
2.1.2 Importancia de Plan.....	22
2.1.3 Tipos de Planes	23

2.1.3.1 Planes Estratégicos.....	23
2.1.3.2 Planes Operativos.....	26
2.1.3.3 Planes de Largo Plazo.....	27
2.1.3.4 Planes a Corto Plazo.....	27
2.1.3.5 Planes Específicos.....	28
2.1.3.6 Planes Direccionales.....	29
2.1.3.7 Plan de Uso Único.....	29
2.1.3.8 Plan Permanente.....	30
2.1.4 Características de un Plan	30
2.2 Plan Estratégico.....	31
2.2.1 Definición del Plan Estratégico.....	32
2.2.2 Importancia del Plan Estratégico.....	32
2.2.3 Objetivos del Plan Estratégico	33
2.2.4 Modelos para realizar un Plan Estratégico	35
2.2.4.1 Misión.....	35
2.2.4.2 Visión.....	37
2.2.4.3 Objetivos.....	40
2.2.4.4 Políticas.....	43
2.2.4.5 Mapa Estratégico.....	44
2.2.4.6 Plan Operativo Anual (POA).....	48

Capítulo III

Diagnostico Estratégico de la empresa Faconza S.A.....51

3.1 Análisis Interno Microambiente.....	52
3.1.1 Usuarios	52
3.1.2 Proveedores.....	53
3.1.3 Competencia.....	55
3.1.4 Precio	55
3.1.5 Servicios.....	57
3.1.6 Analisis Interno	60
3.1.6.1 Antecedentes	60
3.1.6.1.1 Estructura Organizacional de la empresa	60
3.1.6.1.1.1 Organigrama Estructural	61
3.1.6.1.1.2 Organigrama Funcional.....	63
3.1.6.2 Capacidad Administrativa y Talento Humano	65
3.1.6.3 Capacidad Financiera	66

3.1.6.4 Capacidad Tecnológica	67
3.2.4 Capacidad Operativa	68
3.2.5 Capacidad de Meradeo	68
3.2 Analisis Externo Macroambiente	83
3.2.1 Factor Político	83
3.2.2 Factor Económico	69
3.2.3 Factor Tecnológico y Ambiental	78
3.2.4 Variables Sociales	79
3.3 F.O.D.A.	83
3.3.1 Matriz Impacto Interno y Externo	87
3.3.2 Matriz de Aprovechamiento	89
3.3.3 Matriz de Vulnerabilidad	91
3.3.4 Hoja de Trabajo FODA	93
3.3.5 Matriz de Estrategias FODA	94
3.3.6 Síntesis FODA	97

Capítulo IV

Presentación de la Propuesta de Direccionamiento Estratégico para la empresa FACONZA S.A	98
4.1 Diseño de un Plan Estratégico	99
4.1.1 Principios y valores corporativos	99
4.1.1.1 Matriz Axiológica	101
4.1.2 Misión	102
4.1.3 Visión	102
4.1.4 Objetivos	102
4.1.4.1 Objetivos Estratégicos Generales	103
4.1.4.1.1 Objetivos Específicos	104
4.1.5 Políticas	105
4.1.6 Estrategias	107
4.1.6.1 Mapa Estratégico	107
4.1.6.1.1 Mapa de Estrategias	109
4.1.7 Plan Táctico	110
4.1.7.1 Proyectos	110
4.1.7.1.1 Resumen de Proyectos: Actividades, Presupuesto, Financiamiento	115
4.1.7.1.2 POA Estimado	120
4.1.7.1.3 Metas, Indicadores y Verificadores	121
4.2 Gestión Financiera	123



4.2.1 Sistema de Control de Gestión Financiera	123
4.2.1.1 Estructura Financiera	125
4.2.1.2 Procesos de Ingresos	126
4.2.1.3 Procesos de Egresos	128
4.2.2 Proyecciones Financieras	129
4.2.2.1 Flujo de Caja del Proyecto	130
4.2.2.2 Cálculo de la TIR	132
4.2.2.3 Cálculo del VAN	134
4.2.2.4 Cálculo del Período de Recuperación	135
Capítulo V	
Conclusiones y Recomendaciones	137
5.1 Conclusiones	138
5.2 Recomendaciones	139
Anexos	140
Bibliografía	165

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: Servicios que presta la empresa Faconza S.A.	141
ANEXO N° 2: Estado de Resultados sin Propuesta	148
ANEXO N° 3: Estado de Resultados con Propuesta	149
ANEXO N° 4: Comparación de Utilidades	150
ANEXO N° 5: Manual de Funciones	151
ANEXO N° 6: Cuadro Resumen Conclusiones y Recomendaciones	163

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Proveedores empresa FACONZA.....	54
TABLA N° 2: Descripción de precios empresa FACONZA.....	56
TABLA N° 3: Capacidad Administrativa y Talento Humano.....	65
TABLA N° 4: Capacidad Financiera.....	66
TABLA N° 5: Capacidad Tecnológica.....	67
TABLA N° 6: Capacidad Operativa.....	68
TABLA N° 7: Capacidad de Mercadeo.....	68
TABLA N° 8: Inflación.....	70
TABLA N° 9: Tasa de Interés Activa	71
TABLA N° 10: Tasa de Interés Pasiva.....	73
TABLA N° 11: Producto Interno Bruto (PIB) per Capita.....	74
TABLA N° 12: PIB Tasa de Crecimiento Real.....	75
TABLA N° 13: Riesgo Pais	77
TABLA N° 14: Gasto de Investigación y Desarrollo como Porcentaje PIB.....	78
TABLA N° 15: Desempleo	80
TABLA N° 16: Canasta Básica.....	81
TABLA N° 17: Índice de Precios del Consumidor	82
TABLA N° 18: Matriz FODA de la empresa FACONZA.....	86
TABLA N° 19: Matriz de Impacto Interno y Externo.....	88
TABLA N° 20: Matriz de Aprovechamiento	90
TABLA N° 21: Matriz de Vulnerabilidad.....	92
TABLA N° 22: Hoja de Trabajo FODA	94
TABLA N° 23: Matriz de estrategias FODA	95
TABLA N° 24: Síntesis FODA.....	97
TABLA N° 25: Matriz Axiológica.....	102
TABLA N° 26: Objetivos Estratégicos Generales.....	103
TABLA N° 27: Objetivos Específicos.....	104
TABLA N° 28: Mapa de Estrategias.....	109
TABLA N° 29: Proyecto # 1.....	115
TABLA N° 30: Proyecto # 2.....	116
TABLA N° 31: Proyecto # 3.....	117
TABLA N° 32: Proyecto # 4.....	118
TABLA N° 33: Proyecto # 5.....	119



TABLA N° 34: POA Estimado	120
TABLA N° 35: Metas, Indicadores y Verificadores.....	121
TABLA N° 36: Flujo de Caja del Proyecto.....	131
TABLA N° 37: Porcentajes de Ventas y Recuperación de Cartera.....	132
TABLA N° 38: Periodo Real de Recuperación.....	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Una persona con Planificación Estratégica	25
GRÁFICO N° 2: Plan Estratégico	31
GRÁFICO N° 3: Mapa Estratégico	46
GRÁFICO N° 4: Clientes Potenciales empresa FACONZA S.A.....	53
GRÁFICO N° 5: Proceso en la prestación del servicio.....	59
GRÁFICO N° 6: Organigrama Estructural.....	62
GRÁFICO N° 7: Organigrama Funcional.....	64
GRÁFICO N° 8: Inflación.....	70
GRÁFICO N° 9: Tasas de Interés Activas	72
GRÁFICO N° 10: Tasas de Interés Pasivas	73
GRÁFICO N° 11: Producto Interno Bruto	75
GRÁFICO N° 12: PIB Tasa de Crecimiento Real.....	76
GRÁFICO N° 13: Riesgo Pais	77
GRÁFICO N° 14: Desempleo	80
GRÁFICO N° 15: Mapa Estratégico	108



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A. DEDICADA AL MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, PINTURA Y LAVADO DE VEHÍCULOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY FACONZA S.A. DEDICATED TO MAINTAINING, REPAIRING, PAINTING AND CLEANING OF VEHICLES, LOCATED IN THE CITY OF QUITO.

RESUMEN EJECUTIVO

La Propuesta de Plan Estratégico para la empresa FACONZA S.A., está constituida de cinco partes, en las que se detalla los alcances que persiguen la investigación; objetivos, hipótesis, y marco teórico referencial, a continuación se desarrolla la fundamentación teórica. Seguido se realiza un diagnóstico e identificación situacional de la empresa, donde se detallan aspectos generales del funcionamiento y situación actual (ventajas y desventajas). Una vez identificado el funcionamiento y situacionalidad se procede a diseñar el direccionamiento estratégico al cual se quiere enrumbar a la empresa, donde nos permite identificar: ¿A dónde se quiere ir?, ¿Cómo va a ir?, ¿Qué se va hacer?; seguido se elabora el Plan Operativo Anual, donde se detallan las acciones a realizar, el costo del Plan Estratégico, y las metas que se desean alcanzar. También se calculan los indicadores de rentabilidad económica; tales como; el VAN, la TIR, y el PRI. Para finalizar con las principales conclusiones sobre las cuales se han realizado las respectivas recomendaciones para que puedan ser acogidas por la empresa.

PALABRAS CLAVES:

ESTRATEGIA/ OBJETIVO / PROCESO / SERVICIO / ADMINISTRACION / DIAGNÓSTICO

ABSTRACT

The Proposal for a Strategic Plan for the company FACONZA S.A. consists of five parts, which details the scope that pursues research, objective, hypothesis and theoretical frame of reference; next the theoretical fundamentation is developed. Followed is a diagnostic and situational identification of the company, detailing general aspects of the operation and situational current (advantages and disadvantages). Identified the operation and situationalidad is to design the strategic address to which you want to direction and to the company, which allows us to identify; where do you want to go?, how will go?, what will you do?, followed the Annual Operative Plan is elaborated, where the actions are detailed to make, the cost of the Strategic Plan, and the goals you want to achieve. Also the indicators of economic yield calculate; such as: VAN, TIR and PRI. To finish with the main conclusions on which has been the respective recommendations so that they can be accepted by the company.

KEYWORDS

OBJECTIVE / STRATEGY / PROCESS / SERVICE / ADMINISTRATION / DIAGNOSIS



CAPITULO I

PLAN DE TESIS



TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A. DEDICADA AL MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, PINTURA Y LAVADO DE VEHICULOS UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

FACONZA S.A. ha tenido una trayectoria reconocida, desde que se inició como empresa hasta la actualidad. El servicio de calidad, brindado por parte de la organización le ha significado ganarse un puesto importante frente a empresas que brindan servicios similares.

En la actualidad existe un incremento de empresas que brindan el mismo servicio a los ofrecidos por FACONZA, lo cual conlleva a que muchas de las personas consideradas como clientes empiecen a frecuentar la competencia que existe a nivel de Quito.

Este inconveniente puede afectar en el futuro a la empresa, si no se toman las respectivas acciones, de ahí nace la necesidad de diseñar un Plan Estratégico para incrementar las ventas y lograr un mejor posicionamiento empresarial.

1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Hoy en día la Planificación Estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo.

Las estrategias de una organización deben centrarse en direccionar sus acciones efectivamente a obtener resultados óptimos, que den la capacidad a la empresa de reducir sus problemas, convertirlos en grandes oportunidades de negocios, para ello se debe contar con el trabajo y responsabilidad de sus integrantes.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

A pesar que el fin de toda empresa es satisfacer las necesidades que poseen los clientes, usuarios, población, etc., una de sus mayores preocupaciones al iniciar su actividad es satisfacer a los clientes que progresivamente van comprando y formando parte de su clientela leal.

Con el pasar del tiempo, el esfuerzo puesto para ganarse dicha clientela va disminuyendo o se pierde si no se adoptan medidas oportunas. El cliente al no sentir el mismo entusiasmo por parte de la empresa simplemente pierde el interés en acudir a la misma. Esto a mediano y corto plazo puede significar la disminución de las ventas e inclusive se llegaría a la quiebra de la empresa, de ahí la necesidad de diseñar un plan estratégico para incrementar las ventas y mejorar su rentabilidad.

Con el plan estratégico planteado se identificarán los responsables dentro de la organización, los cuales serán los encargados de aceptar o no las estrategias planteadas en este proyecto. Esto con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

La organización requiere una Planificación Estratégica como un proceso continuo y sistemático donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permita crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles.

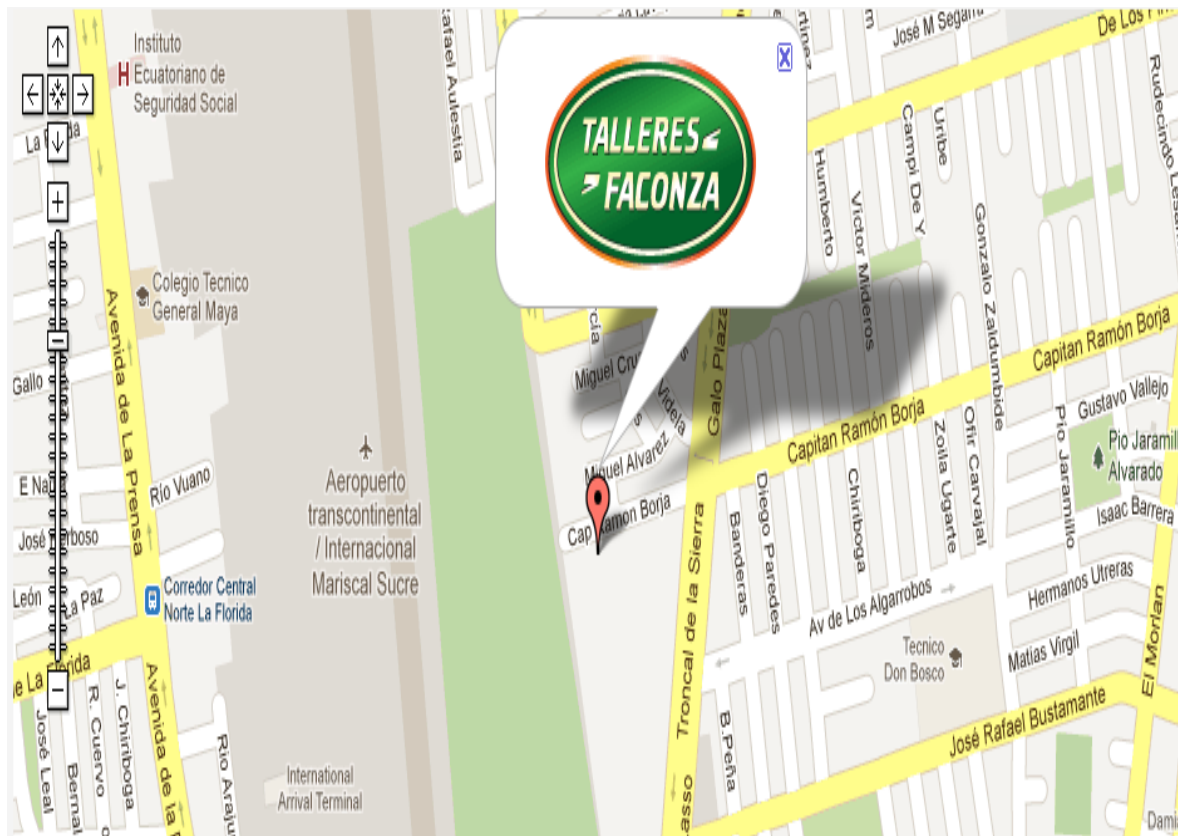
“La importancia de la Planificación Estratégica radica que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.”¹

¹RANDEL, Carlock, “La Planificación Estratégica”, Editorial Deusto, pág. 27, Bilbao, 2002

1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El proyecto se lo realizará en la empresa FACONZA S.A., la cual está ubicada en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha.



1.2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

Para la presente investigación se recopilará y se analizará información relacionada al tema en un período que comprende desde el año 2010 hasta el año 2012; esto con respecto a las ventas efectuadas en dichos años, con proyección a futuro hasta el año 2017.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

DISEÑAR UNA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A, DOMICILIADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. PERIODO 2013– 2017.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los conceptos básicos sobre planificación estratégica ya que son necesarios para el desarrollo de la investigación.
- Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la empresa FACONZA S.A, determinando los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico.
- Determinar el Direccionamiento Estratégico para la empresa FACONZA S.A, definiendo hacia donde queremos ir, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.
- Construir el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la empresa FACONZA S.A, construyendo estrategias a mediano plazo que al considerarlos en un plan, permitirá la consecución de los objetivos, definiendo líneas de acción, en áreas específicas de la organización.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 HIPOTESIS GENERAL

LA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A, ES UNA HERRAMIENTA QUE LE PERMITIRÁ ORIENTAR LA EMPRESA HACIA OPORTUNIDADES ECONÓMICAS ATRACTIVAS PARA ELLA Y PARA LA SOCIEDAD, PRECISANDO SU MISIÓN Y VISIÓN, DEFINIENDO SUS OBJETIVOS, ELABORANDO SUS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y MANTENIENDO UNA ESTRUCTURA RACIONAL EN SU CARTERA DE SERVICIOS/MERCADOS.

1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Los conceptos básicos sobre planificación estratégica son una herramienta importante que nos permitirá un mejor desarrollo de la investigación.
- El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la empresa FACONZA S.A, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del plan estratégico.
- El determinar el Direccionamiento Estratégico para la empresa FACONZA S.A, permitirá responder de forma clara y precisa a preguntas: ¿Qué se debe hacer?. ¿Hacia donde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?
- El contar con el Plan de Acción, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la empresa FACONZA S.A, que identifique programas, proyectos y actividades realizables en el espacio y en el tiempo, se constituye en un válido instrumento para la acertada dirección de esta organización.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 MARCO TEÓRICO

Planificación Estratégica

Es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.²

Un Plan Estratégico en esencia es el plan de juego de la empresa, ya que se debe contar con este para tener éxito al competir. En la mayoría de las organizaciones, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el Plan Estratégico general.

Un Plan Estratégico es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas, descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables.

Etapas de la Planificación Estratégica

Este proceso consta de tres etapas:

- **Formulación de la estrategia:** que incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.
- **Implementación de la estrategia:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica.

² DAVID, Fred, “Conceptos de Administración Estratégica”, Pearson Educación, pág. 5.

- **Evaluación de la estrategia:** es la etapa final, es el principal medio para conocer como están funcionando las estrategias y si se requiere, realizar las modificaciones necesarias, están susceptible a las modificaciones debido a los factores internos y externos que se encuentran en constante cambio.³

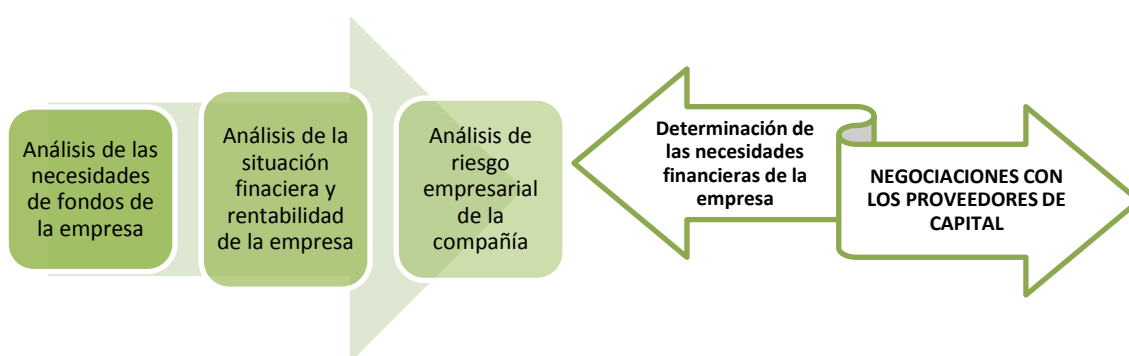
Análisis Financiero

Según (AIMACANA SANGUCHO, 2012) Lo define como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de una empresa. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

“El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual permite calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas.”⁴

Esquema para el análisis financiero

Al realizar un análisis en una empresa es posible recurrir a varios métodos, uno de ellos consiste en un esquema aplicable cuando se considera el financiamiento externo.



Fuente: VAN HORNE, James “Fundamentos de la Administración Financiera” pág. 130
Elaborador por: Autoras

³ DAVID, Fred, “Conceptos de Administración Estratégica”, Pearson Educación, pág. 6.

⁴ ORTÍZ, Héctor, “Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera”, Colombia, 2006, Pág. 34.

Herramientas para el Análisis Financiero

Para el desarrollo de este análisis se cuenta con una serie de herramientas, tales como:

- Los estados financieros básicos suministrados o publicados por la empresa, es mejor tomar los de los tres últimos años de ejercicios comerciales.
- La información complementaria sobre sistemas contables y políticas financieras.
- Información adicional que suministre la empresa sobre diferentes fases del mercado, producción y organización.
- Análisis macro económico sobre aspectos como producción nacional, política monetaria, sector externo, sector público, etc.⁵

Indicadores Financieros

El análisis por estos indicadores señala los puntos fuertes y débiles de una empresa e indica probabilidades y tendencias. En teoría se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del balance general y otra cualquiera del mismo balance o del estado de pérdidas y ganancias, aunque no todas tendrían lógica por ello se ha establecido ya los indicadores que se deberían tomar en cuenta.(ORTIZ, 2006)

Para tratar de analizar de forma global los aspectos más importantes de las finanzas de una empresa se han agrupado diversas maneras:

- **Indicadores de liquidez:** surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo.
- **Indicadores de actividad:** tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.
- **Indicadores de rentabilidad:** miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

⁵ORTÍZ, Héctor, “Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera”, Colombia, 2006, Pág. 37.

- **Indicadores de endeudamiento:** miden en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.⁶

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

Estructura organizacional

Consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización.⁷

La empresa

Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados⁸

Competencia

Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí.

Control

“Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias”.⁹

Cliente

“Es el comprador potencial o real de los productos o servicios”¹⁰.

⁶ORTÍZ, Héctor, “Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera”, Colombia, 2006, Pág. 216 –252.

⁷ROBINS, Sthepen, “Administración, Octava Edición, Editorial Pearson, Pág. 234, México D.F. 2005.

⁸<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

⁹<http://www.definicion.org/control>

¹⁰<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Eficacia

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado

Servicio

Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona común.

Plan

“Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla”¹¹.

Indicador

Es un dato que pretende reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinados.(VARGAS, 2009)

Dirección

Persona o personas que con mando y con Intervención directa en la política de la empresa, toman decisiones a corto o a largo plazo. Dirigen y controlan a otras personas de la organización para que se alcancen los resultados deseados.

Objetivos

Resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una organización.

Ventas

“Traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido”.¹²

¹¹<http://definicion.de/plan/>

Planificación

Acción orientada a la determinación de objetivos, estrategias, prioridades y tiempo disponible para la consecución de determinada tarea de forma satisfactoria.

Proceso

Conjunto de fases coherentes y pasos sucesivos predeterminados para la realización de una operación o actividad administrativa o financiera, que concluye con el resultado u objetivos programados.

Rentabilidad

Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidos comisiones e impuestos.

1.5.3 MARCO JURÍDICO

Para la presente investigación se tomarán en cuenta y se basará en las siguientes normas, leyes y estatutos jurídicos más relevantes del Ecuador; como son:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley de Compañías
- Código de Comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código del Trabajo

1.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

1.6.1 MÉTODOS DE INVESTIGACION

Los métodos a utilizarse en este proyecto, son los siguientes:

¹²<http://definicion.de/venta/>

Método deductivo

“Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular”¹³. El método deductivo consta de las siguientes etapas:

- Determina los hechos más importantes en el fenómeno por analizar.
- Deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.
- Con base a las deducciones anteriores se formula hipótesis.
- Se observa la realidad para comprobar la hipótesis.

El método deductivo en el desarrollo de este proyecto se lo aplica en el capítulo III. Es en este punto donde se observa la realidad de los factores que inciden en la organización. Esto nos conlleva a determinar las posibles soluciones que se podrían adoptar.

Método Inductivo

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones”¹⁴.

Según (GALÁN, 2008). El método inductivo utiliza:

- La observación directa de los fenómenos.
- La experimentación.
- El estudio de las relaciones que existe entre ellos.

Este método se lo empleará en el capítulo II y III, ya que es aquí donde se observará la empresa como tal y el impacto que tienen los factores tanto internos como externos en la disminución de las ventas de FACONZA

¹³<http://sandrita-metodologiadelestudio.blogspot.com/2007/09/metodo-deductivo.html>

¹⁴<http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

Método Analítico

“El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos”¹⁵.

El método analítico es aplicado en gran parte del presente proyecto, con la finalidad de separar un todo en partes esenciales, esto para determinar las causas y efectos de la problemática por la que está cruzando FACONZA

1.6.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA

“Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), generalmente una persona hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar”¹⁶

Por medio de la entrevista se pretende conocer el pensar de los integrantes de la organización, saber sus ideas, propuestas que puede nacer dentro de la organización por el personal, ya que ellos conocen el funcionamiento de la empresa.

LA ENCUESTA

La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.

INTERNET

Esta investigación propone demostrar que lejos de perjudicar al estudiante, el uso de este medio como fuente de información enriquece de una manera efectiva sus conocimientos y motiva a un más su creatividad.

¹⁵<http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>

¹⁶<http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/comadmva/t24.htm>

1.6.3 VARIABLES E INDICADORES

DOMINIO	VARIABLE	INDICADORES
Diagnóstico actual de la empresa FACONZA	Matriz F.O.D.A.	Número de Oportunidades Número de Fortalezas Número de Debilidades Número de Amenazas
	Matriz de Vulnerabilidad	Calificación alta de amenazas y debilidades
	Matriz de Aprovechabilidad	Calificación alta de Oportunidades y Fortalezas
	Matriz de Estrategias F.O.D.A.	Número de Estrategias
Propuesta del diseño de un plan estratégico para la empresa FACONZA	Rentabilidad	Porcentaje de Utilidad
	Direccionamiento Estratégico	Nivel de cumplimiento de la Visión
	Atención personalizada del cliente	Número de clientes satisfechos
	Captación de nuevos clientes	Número de clientes nuevos



1.7 Cronograma de Actividades

MESES	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
Actividades/semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Desarrollo del Capítulo I																																				
Corrección del Capítulo I																																				
Desarrollo del Capítulo II																																				
Corrección del Capítulo II																																				
Desarrollo del Capítulo III																																				
Corrección del Capítulo III																																				
Desarrollo del Capítulo IV																																				
Corrección del Capítulo IV																																				
Desarrollo del Capítulo V																																				
Corrección del Capítulo V																																				

Elaborado por: Autoras

1.8 PLAN ANALÍTICO

TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A. DEDICADA AL MANTENIMIENTO, REPARACIÓN, PINTURA Y LAVADO DE VEHICULOS UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

- 1 Planteamiento del Problema
 - 1.1 Importancia y Justificación del tema
 - 1.2 Delimitación del tema
 - 1.2.1 Espacial
 - 1.2.2 Temporal
 - 1.3 Objetivos
 - 1.3.1 Objetivo General
 - 1.3.2 Objetivo Específico
 - 1.4 Hipótesis
 - 1.4.1 Hipótesis General
 - 1.4.2 Hipótesis Específicas
 - 1.5 Marco de Referencia
 - 1.5.1 Marco Teórico
 - 1.5.2 Marco Conceptual
 - 1.5.3 Marco Jurídico
 - 1.6 Metodología de la Investigación
 - 1.6.1 Métodos de Investigación
 - 1.6.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación
 - 1.6.3 Variables e Indicadores
 - 1.7 Cronograma de Actividades
 - 1.8 Plan Analítico

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

- 2.1 Plan
 - 2.1.1 Definición de Plan
 - 2.1.2. Importancia de Plan
 - 2.1.3 Tipos de Planes
 - 2.1.4 Características de un plan
- 2.2 Plan Estratégico

- 2.2.1 Definición de plan estratégico
- 2.2.2 Importancia del plan estratégico
- 2.2.3 Objetivos del plan estratégico
- 2.2.4 Modelo para realizar un plan estratégico
 - 2.2.4.1 Misión
 - 2.2.4.2 Visión
 - 2.2.4.3 Objetivos
 - 2.2.4.4 Políticas
 - 2.2.4.5 Estrategias
 - 2.2.4.6 Mapa Estratégico
 - 2.2.4.7 Plan Operativo Anual (POA)

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FACONZA S.A.

- 3.1 Análisis Interno Microambiente
 - 3.1.1 Usuarios
 - 3.1.2 Proveedores
 - 3.1.3 Competencia
 - 3.1.4 Precios
 - 3.1.5 Servicios
 - 3.1.6 Análisis Interno
 - 3.1.6.1 Antecedentes
 - 3.1.6.1.1 Estructura Organizacional de la empresa
 - 3.1.6.1.1.1.1 Organigrama Estructural
 - 3.1.6.1.1.1.2 Organigrama Funcional
 - 3.1.6.2 Capacidad Administrativa y Talento Humano
 - 3.1.6.3 Capacidad Financiera
 - 3.1.6.4 Capacidad Tecnológica
 - 3.1.6.5 Capacidad Operativa
 - 3.1.6.6 Capacidad de Mercadeo
- 3.2 Análisis externo Macroambiente
 - 3.2.1 Factor Político
 - 3.2.2 Factor Económico
 - 3.2.3 Factor Tecnológico y Ambiental
 - 3.2.4 Variables Sociales
- 3.3 F.O.D.A.
 - 3.3.1 Matriz Impacto Interno y Externo
 - 3.3.2 Matriz de Aprovechamiento

- 3.3.3 Matriz de Vulnerabilidad
- 3.3.4 Hoja de Trabajo FODA
- 3.3.5 Matriz de Estrategias FODA
- 3.3.6 Síntesis FODA

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA

- 4.1 Diseño de un Plan Estratégico
 - 4.1.1 Principios y valores corporativos
 - 4.1.1.1 Matriz Axiológica
 - 4.1.2 Misión
 - 4.1.3 Visión
 - 4.1.4 Objetivos
 - 4.1.4.1 Objetivos Estratégicos Generales
 - 4.1.4.1.1 Objetivos Específicos
 - 4.1.5 Políticas
 - 4.1.6 Estrategias
 - 4.1.6.1 Mapa Estratégicos
 - 4.1.6.1.1 Mapa de Estrategias
 - 4.1.7 Plan Táctico
 - 4.1.7.1 Proyectos
 - 4.1.7.1.1 Resumen de Proyectos (Actividades – Presupuesto - Financiamiento)
 - 4.1.7.1.2 POA Estimado
 - 4.1.7.1.3 Metas – Indicadores - Verificadores
- 4.2 Gestión Financiera
 - 4.2.1 Sistema de Control Gestión Financiera
 - 4.2.1.1 Estructura Financiera
 - 4.2.1.2 Procesos de Ingresos
 - 4.2.1.3 Proceso de Egresos
 - 4.2.2 Proyecciones Financieras
 - 4.2.2.1 Flujo de Caja del Proyecto
 - 4.2.2.2 Cálculo de la TIR
 - 4.2.2.3 Cálculo del VAN
 - 4.2.2.4 Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión

CAPITULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Plan

2.1.1 Definición del Plan

“Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un Plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Establecer una estrategia general para alcanzar metas de la organización y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades, también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (como se hará)”¹⁷

Se debe tener en cuenta que al momento de hablar de un Plan estamos hablando de un proyecto, puesto que se trata de un Modelo Sistemático que se lo elabora antes de ponerlo en práctica, con el propósito de dirigirla y encaminarla; en este sentido un Plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el propósito de dirigir y encaminar a la “nueva” empresa, en este sentido un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra, hacia los fines deseados, por tanto un Plan establece las intenciones y directrices necesarios.

El Plan siempre debe estar presente en toda empresa para proyectarnos en base a resultados sobre las actividades que se realizan y sobre aquellas que necesitan mayor importancia y nos produce desfases, o simplemente necesitan apoyo. No se puede manejar la dirección de una empresa por instinto o iniciativa siempre se debe tener un plan de guía ya sea para trabajar sobre ello o para modificarle de acuerdo a la necesidad de algunas áreas.

Hay que tomar en cuenta que un Plan debe tomar como referencia y analizar la actitud de la sociedad ante el mercado, puesto que de ellos depende el crecimiento de la empresa en un mundo tan competitivo.

¹⁷ <http://www.definicion.org/plan>

2.1.2 Importancia del Plan

“Es necesario que toda organización cuente con un Plan, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.”¹⁸

Se debe tener en cuenta que un Plan nos indica cómo debemos operar dentro y fuera de una organización, siempre es importante dar a conocer a todos los empleados de la empresa del nuevo Plan que se está tratando de implementar, mediante capacitaciones que ayudarán al desarrollo del mismo; ayuda a la Alta Gerencia a tomar decisiones oportunas y adecuadas que ayudarán al cumplimiento del Plan dentro de la empresa.

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino”¹⁹

Desarrollar un Plan, busca oportunidades para ofrecer un servicio de calidad y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales, muchas de las oportunidades de negocio terminan en fracasos o no se llegan a concretar cuando no se logra establecer el nexo indispensable entre ideas nuevas que ayuden al cumplimiento de objetivos.

Garantiza que todos los miembros de la organización entiendan hacia donde se dirige la empresa y que deben aportar para cumplir, logrando que puedan coordinar sus actividades para que no exista duplicación de tareas o se realicen tareas innecesarias propiciando cooperación y fomentando el trabajo en equipo para optimizar el tiempo y reducir el tiempo muerto ya que puede propiciar que los equipos de trabajo ya establecidos trabajen unos contra otros, impidiendo que la empresa avance con eficiencia a sus objetivos.

En conclusión, un Plan mejora el estilo de trabajo de una empresa ya que sus ventajas al ponerlo en práctica se observa de forma inmediata porque existe coordinación en las áreas y los trabajadores saben en dónde están y adonde quieren llegar.

¹⁸<http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>

¹⁹STEPHEN Robbins y DECENZO David (2002), “Fundamentos de Administración”, Editorial Marisa de Anta, Tercera Edición, pag.85

2.1.3 Tipos de Planes

2.1.3.1. Planes Estratégicos

“Son planes que se aplican en toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posesionarlas en su contexto. Mueven los esfuerzos de la organización por alcanzar sus metas y van filtrando hacia abajo por toda la organización sirven de fundamento para los planes operativos”²⁰

Los planes estratégicos permiten determinar los propósitos principales de una organización, que generalmente se fundamentan en una visión a largo plazo. Implica considerar las oportunidades y problemas en el ambiente junto con las fortalezas y limitaciones de la organización.

Un plan estratégico es planear las necesidades de recursos humanos para mantener la competitividad de la organización, es decir, debe estar relacionado con el futuro y también con las acciones contingentes de lo que podemos evitar.

Los Planes Estratégicos abarcan a toda la organización, establecen objetivos gerenciales y la posicionan según su entorno, son aquellos que mueven los esfuerzos de la empresa, con el propósito de alcanzar las metas y cumplir sus objetivos.

Permite que las acciones vayan acorde con los objetivos, misión y visión de la empresa, información externa e interna ya que son planes generales que abarca el interés organizacional y que involucran a todas las áreas.

Pues bien, al hablar del Plan Estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al Plan Maestro en el que la Alta Dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado, es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los siguientes años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Cuando hablemos de Planificación Estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de Planes Estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el Plan Estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa

²⁰STEPHEN Robbins y DECENZO David (2002), “Fundamentos de Administración”, Editorial Marisa de Anta, Tercera Edición, pag.85

mantener su posición competitiva en el mercado; todo va de la mano, es por ello que el administrador busca oportunidades y fortalezas para la organización que se pueda reforzar con el tiempo, facilitando la toma de decisiones oportunas en la empresa.

Para que debemos aplicar y desarrollar un Plan Estratégico:

Según (I.V., 2010) en su revista menciona que la realización de un Plan Estratégico consiste en razonar siguiendo un orden que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de la una empresa. Es importante elaborar un plan estratégico porque ayuda:

- ✓ Afirmar la organización

Fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

- ✓ Para descubrir lo mejor de la organización

El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

- ✓ Aclarar ideas futuras

Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

- ✓ Porque la Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución.

- ✓ Permite y ayuda a enfrentar los principales problemas de las empresas

- ✓ Introduce una forma moderna de gestionar a las empresas.

Etapas de un Plan Estratégico:

1. Diagnóstico de la Situación actual:
 - Identificación de clientes externos y determinación de su demanda
 - Identificación de clientes internos y determinación de su demanda.
2. Análisis Interno de la Organización
3. Análisis Externo de la Organización.
4. Establecimiento de la Matriz FODA, para la aplicación de estrategias a corto y largo plazo.

A continuación se presenta una imagen donde se pueden observar las perspectivas que tiene una persona con la aplicación de la Planificación Estratégica en la empresa.

GRÁFICO N° 1: Una persona con Planificación Estratégica



Fuente: <http://www.slideshare.net/re21do/la-planificacin-estratgica>

2.1.3.2. Planes Operativos

“Cada Plan Operativo corresponde a un determinado objetivo, cada objetivo tiene un carácter amplio y general, busca alcanzarse durante la vigencia del plan. Esto quiere decir que hay tantos Planes Operativos como objetivos básicos que su propósito es cumplir y alcanzar una meta.”²¹

El Plan Operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización, enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar en el corto plazo y la realización de una empresa.

Los Planes Operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los Planes Tácticos en metas y acciones específicas para la organización; en general corto plazo abarca 12 meses o menos, es por ello que cuando se realiza a 12 meses se lo conoce como Plan Operativo Anual (POA).

Una de las utilidades fundamentales de establecer un Plan Operativo radica en que es posible, mediante las Herramientas de Inteligencia de Negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

Se caracterizan por ser Planes medibles y porque siempre se deben adaptar a los objetivos fijados por cada área departamental de ahí su nombre “Operativo” porque se basa en las necesidades organizacionales.

En resumen un Plan Operativo es considerado un documento, en el cuál los responsables de la empresa, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan siempre los pasos que se deben seguir; los Planes Operativos pueden establecerse a Corto Plazo (cuando hablamos de meses), y a Largo Plazo (cuando hablamos de años).

Algunos empresarios lo consideran una herramienta de gestión que integra las actividades que ayudan a orientar los recursos para poder alcanzar los objetivos y tener resultados medibles en un corto tiempo.

Este Plan es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden en aspectos complejos de la empresa u organización.

²¹ ZABALA, Hernando, “Fundamentos Básicos de la Planificación”, U. Cooperativa de Colombia, 2008, pág. 107

Metas

Las metas se diseñan con el propósito de apoyar los objetivos específicos. Deben ser redactadas lo más exactamente posible con el fin de estabilizar su cumplimiento, aunque deberán revisarse periódicamente para realizar los ajustes necesarios cuando se observen desviaciones del Plan.

Estrategia

Las estrategias de que tratan los Planes Operativos, son el conjunto de herramientas coadyuvantes que se utilizan para hacer realidad una determinada meta, relacionada con normas, utilización de recursos y procedimientos particulares.

2.1.3.3. Planes de Largo Plazo

“Los Planes a Largo Plazo, favorecen a una planificación con un horizonte menor a cinco años, que permite un adecuado seguimiento en los objetivos propuestos, hablar de Planificación a Largo Plazo implica que todo el proceso se enriquezca, mediante un seguimiento continuo anual y relativo para la consecución de los objetivos.”²²

Son Planes que se basan en el entorno interno y externo para evaluar las circunstancias a las que se encuentra sometida la organización, de este análisis dependerá que se elabore un Plan bastante real para que se acople a las necesidades.

Un Plan a Largo Plazo, es aquel en el que el objetivo ha de cumplirse en un período de cinco años o menos, teniendo en cuenta que dichos planes poseen un seguimiento, evaluación y control por parte de la Alta Gerencia de la empresa.

2.1.3.4. Planes a Corto Plazo

“Los Planes a Corto Plazo, especifican acciones a cumplir menores a un año, la mayoría de estos planes ayudan a los empresarios a medir los objetivos de una manera más rápida y oportuna, que ayudan a tomar decisiones en el momento del problema”²³

²²MARCONO, Salvador, “La contabilidad nacional”, Editorial AbyaYala, 1999, pág. 445

²³GITMAN, Lawrence, “Principios de Administración Financiera”, Pearson Educación, 2003, pág. 97

Abarca menos de un año. Son planes que son creados para la variabilidad, la incertidumbre, para cambios tecnológicos, sociales, económicos, jurídicos, son más rápidos de realizar e importantes porque son más definidos y proyectados hacia una necesidad específica.

Es importante tener en cuenta que la diferencia que podemos encontrar en los planes de corto plazo y largo plazo resulta importante debido a la duración de los compromisos futuros y al grado de variabilidad que afronten las organizaciones; por ejemplo cuanto más afecten los planes presentes de la organización, sus compromisos futuros, tanto más largo será el marco de tiempo que debe usar esa gerencia.

Es decir, los planes deben ser bastante largos como para poder cumplir con los compromisos adquiridos en el diario, planificar para un periodo demasiado largo o demasiado corto resulta ineficiente.

2.1.3.5. Planes Específicos.

“Tienen objetivos definidos con claridad y una capacidad de pronóstico real. Estos planes son hechos para dirigirse del punto “A” cualquiera que este sea al punto “B” se enfoca en como cumplirlo sin tomar en cuenta que se pueden presentar inconvenientes que ocasionen un desvío en el plan y tomar otra alternativa, estos planes no pueden ser flexibles al ambiente de la empresa por lo que se recomienda que sean realizados para tiempos cortos”²⁴

Por intuición parece que los planes específicos siempre son preferibles a los direccionales o curso que tiene o desea tomar una empresa interna y externamente en el ambiente en el cuál se desarrolla.

Tienen objetivos definidos con claridad, no existe ambigüedad, por ejemplo: el Gerente General de una empresa desea aumentar el 8% de las ventas, en un plazo de 12 meses podría establecer procedimientos específicos, Partidas Presupuestarias y Programas de Actividad, con el propósito de alcanzar sus objetivos, estas medidas son consideradas Planes Específicos.

No hay que olvidar que los planes específicos no dejan de tener sus inconvenientes, requieren una claridad y una capacidad de pronóstico que casi nunca existen, cuando existen muchas incertidumbres, la gerencia está en la obligación de conservar un ámbito de flexibilidad para poder responder a los cambios que se presentan y en muchos de los casos son inesperados.

²⁴ROBBINS Stephen, DECENZO David, “Fundamentos de Administración”, tercera edición, 2002, pág. 85

2.1.3.6. Planes Direccionales

“Los Planes Direccionales son considerados planes flexibles que se establecen mediante lineamientos generales”²⁵

Los Planes Direccionales establecen a la empresa lineamientos generales para la consecución de metas y objetivos, presentan un punto focal pero no atan a los gerentes a objetivos específicos ni a cursos específicos de acción.

Fueron creados para tener una mira general de la empresa y donde se quiere mejorar; es decir que van dirigidos para la Alta Gerencia porque se basan en criterios de quienes lo llevan a cabo.

Un Plan Direccional puede tener en la mira elevar las utilidades de la empresa entre el 6% y el 12% en los siguientes meses. La flexibilidad inherente a estos tipos de planes es muy evidente, sin embargo debemos ponderar esta ventaja ante la pérdida de claridad que se pueden ir presentando.

2.1.3.7. Plan de Uso Único

“Sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular o singular”²⁶ Son planes creados para guiar o para aumentar la eficiencia de una actividad en una área de trabajo específica, pero que sirven solo para lo que fue creado es decir que una vez implementado el plan le sirve solo para ello no es adaptable a otras circunstancias ni a otras áreas.

Son Planes de Uso Único, en el cuál se detalla las actividades que deban realizarse en un orden determinado y en un tiempo específico.

Por ejemplo una empresa introdujo un servicio de transacciones por internet, la Alta Gerencia elaboró un Plan de Uso Único para guiar las adquisiciones.

Además, como respuesta a las presiones continuas de los intereses de la competencia, los gerentes también procedieron a diseñar un Plan de Uso Único para reestructurar el Área de Servicio al Cliente de la empresa; en sí en primera instancia se debe realizar el oportuno estudio y análisis de los pasos y estrategias para poner en marcha el Plan, puesto que de no funcionar se suspende su implementación y no generaría costos para la empresa.

²⁵ROBBINS Stephen, DECENZO David, “Fundamentos de Administración”, tercera edición, 2002, pág. 85

²⁶ HANSOL, David, “Administración, conceptos básicos”, Cuarta edición, 2008, pág.147

2.1.3.8. Plan Permanente

“Es un plan que no tiene fin y ofrece una guía para las acciones de la organización que se repite una y otra vez”²⁷

Por ejemplo, cuando usted se inscribe en los cursos del próximo semestre, está usando el Plan de Inscripción Permanente de su escuela o universidad, las fechas cambian, pero el proceso opera igual semestre tras semestre

Planes que sin importar la situación externa de la empresa operan igual año tras año, son planes que se crearon con la empresa como sus lineamientos y que no se modifican en su fondo pero lo puedan hacer en su forma, no altera su contenido.

Siempre que las actividades de la organización se presentan varias veces, el Plan Permanente toma una sola decisión o una serie de decisiones determinadas con anterioridad dichas actividades, con eficacia.

2.1.4 Características de un Plan

Un Plan es un instrumento clave y fundamental para que la empresa y los empresarios tengan éxito en el mercado en el cual están enfocados y en el cual desean satisfacer una necesidad. “Dentro de las características más importantes de un plan podemos mencionar, las siguientes:

- **Ambicioso**, por cuanto tiene vocación de incidir en todos los factores de competitividad.
- **Abierto**, en el tiempo, para lograr dar una respuesta permanente a cualquier tipo de incidencias.
- **Participativo**, porque se pretende que intervengan agentes, instituciones y colectivos que estén implicados de una u otra forma con el servicio que brinda la empresa.
- **Flexible**, se entiende como no rígido, el Plan debe establecer la posibilidad de adaptación permanente, que es necesaria más que nunca, es considerado un instrumento que hay que seguir, siempre teniendo en cuenta que primero se debe analizar a la empresa y a los servicios que se dedica

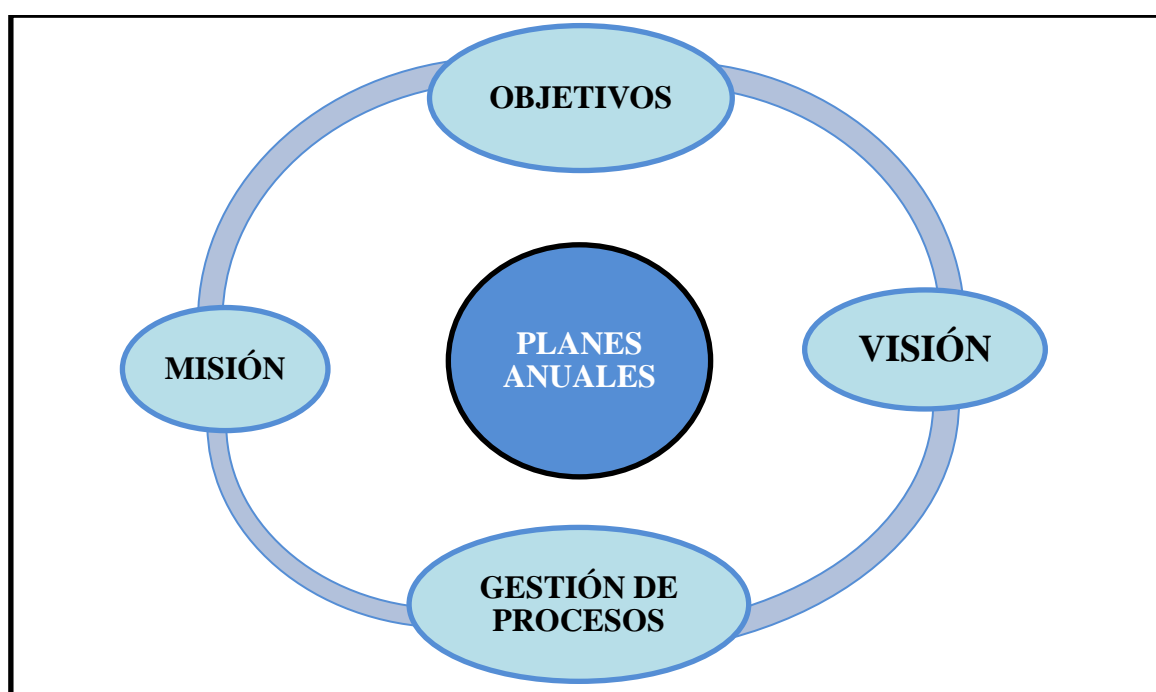
²⁷ROBBINS Stephen, DECENZO David, “Fundamentos de Administración”, tercera edición, 2002, pág. 86

- **Global**, o también se lo conoce como corporativo, entendida esta característica como el Plan que abarca a toda la empresa en su conjunto y sus unidades
- **Formal**, es decir escrito de acuerdo a una sistemática y metodología lógica y determinada, más o menos compleja en función de la dimensión de la empresa
- **Conocido**, uno de los elementos claves del proceso, es que el plan sea conocido por todos los empleados que forman parte de la empresa; que los empleados y colaboradores que forman parte de la empresa identifiquen claramente los objetivos”²⁸

2.2 Plan Estratégico

El objetivo principal del Plan Estratégico es modelar y remodelar los negocios, productos y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Tomando en cuenta que el mercado se encuentra en un constante cambio, es necesario primeramente establecer objetivos estratégicos así como formular las estrategias que habrán de seguirse para cumplir con dichos objetivos.

GRÁFICO N° 2: Plan Estratégico



Fuente: <http://www.guiadelacalidad.com>
Elaborado por: Autoras

²⁸ <http://www.plan-estrategico.com>

2.2.1 Definición del Plan Estratégico

“Es el Plan de acción de la administración para operar negocios y dirigir operaciones, representa el compromiso administrativo para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado”²⁹

El Plan Estratégico tiene como propósitos principales, primero minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones administrativas. Como otro propósito del Plan Estratégico se tiene el de garantizar el éxito de una organización a lo largo del tiempo.

Al formular un Plan Estratégico se está dando la posibilidad que la organización sea competitiva, porque se planteará diferentes metas a largo plazo y estrategias empresariales, de una forma coherente; todos los integrantes de una organización deben ser eficientes en sus actividades, conjuntamente satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

Las estrategias que elija una organización deben ser de acuerdo a las necesidades que tenga y en la posición donde se encuentre frente a sus competidores, conociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias deben ajustarse a los cambios que se dan en el mercado, ser diferentes, mejores e innovadores a las de su competencia.

Cuando una organización establece objetivos, es necesario que el equipo estratégico y demás colaboradores de la misma, realicen una planificación estratégica, donde se determine las adecuadas acciones a seguir que permitan lograr cumplir los objetivos planteados, tener una ventaja competitiva y satisfacer a los clientes.

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

2.2.2 Importancia del Plan Estratégico

Es importante para una empresa, porque contribuye a mejorar la competitividad y a obtener una mejor rentabilidad. La formulación de un Plan Estratégico depende de tener un conocimiento claro de la organización tanto de su situación actual y pasada, mediante este análisis se podrá establecer

²⁹ THOMPSON, STRICKLAND y GAMBLE (2007), “Administración Estratégica”, Editorial McGraw-Hill/Irwin, Edición decimoquinta, pag.3

un objetivo general y específico los mismos que deben ser coherentes entre sí, manera de la cual se podrá seleccionar estrategias idóneas que permitan cumplir los objetivos planteados.

El Plan Estratégico expresa un sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa, la situación de partida, que permite mantener una coherencia entre objetivos, facilitando el seguimiento de las acciones emprendidas. El Plan Estratégico permite una organización y una gestión más rigurosa, basada en normas, en presupuestos, en un calendario y no en imprevisiones.

2.2.3 Objetivos del Plan Estratégico

Plantear una iniciativa que proyecte el desarrollo sobre bases participativas consolidando la articulación entre áreas, esta herramienta pretende actuar como modelo de planificación y gestión para ello considera la participación activa del personal como una prioridad, recordando que este plan no debe ser una tarea de la alta gerencia.

Este Plan siempre va hacer de base y se lo debe considerar como un patrimonio organizacional del cual se harán modificaciones que requiera el entorno, sea posible orientar el futuro basado en premisas fundamentales creando igualdad de oportunidades, crecimiento profesional y sobre todo estabilidad que es uno de los objetivos que se persigue al crear un plan estratégico.

Es un documento donde se debe plasmar un consenso donde se concretan grandes decisiones que orientaran la marcha de la empresa hacia las metas fijadas y expondrá tendencias de cambio más efectivas y previsibles.

- Sistematiza el conjunto de evidencias y parámetros de medición que permitirán evaluar la evolución de los resultados.
- Analiza tendencias de evolución futuras como por ejemplo áreas que se han mejorado sin que se hayan previsto pero dan buen resultado y que con el tiempo se pueden introducir como parte del plan estratégico.
- Se legitima el compromiso y las acciones a seguir de cada personal que labora en la organización, siendo un motivante para cada trabajador porque se va a sentir involucrado.

- Permite concentrar recursos y esfuerzos de los distintos niveles, se trabajará en grupo hacia un objetivo común y no cada área de acuerdo a su conveniencia y necesidad
- Permite reconocer fortalezas y oportunidades que se pueden presentar así también como el análisis de las debilidades y amenazas
- Permite la toma de decisiones en forma clara y precisa.
- Da prioridades a las áreas que pueden presentar dificultades.
- Define líneas maestras de actividades y criterios de acción a utilizarse
- Analiza y diagnostica decisiones actuales.
- Detecta puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Adecua planes a demandas sociales.
- Diseña planes de mejora para todos los departamentos.
- Reduce costos a mediano plazo.
- Ayuda al crecimiento de la empresa en el ámbito laboral
- Da seguridad a los trabajadores en las actividades que desarrollan
- Incrementa índices de rentabilidad
- Guía a posibles expansiones porque sirve de base para nuevos planes
- Permite la participación activa del empleado
- Ayuda a marcar el orden de prioridad de los objetivos.
- Permite tener acceso a la retroalimentación

2.2.4 Modelos para realizar un Plan Estratégico

Empieza desde la interacción de los diversos elementos de la empresa, reconocimiento de responsabilidades en todas las áreas como son gerenciales, administrativas y operativas, involucra y compromete a todo el personal.

Permite que la empresa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas lo cual facilitará que se implemente con éxito las etapas del Plan Estratégico.

2.2.4.1 Misión

“Se entiende al conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quién será su mercado y qué bienes o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en qué se diferencia de los competidores”³⁰

En sí la misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer, es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Es la razón de ser de la empresa, saber comprometer a los altos directivos con los trabajadores, porque a través de estos factores se puede obtener una participación de la gente y que se sienta comprometida con la organización.

Es una declaración de principios que van a servir de base para nuevos tiempos y que se van a poner en práctica de acuerdo a la necesidad.

"La **misión** es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la **misión** es el marco de referencia que orienta las

³⁰GRANDE, Esteban, (2007), “Marketing de los servicios”, ESIC Editorial, pág. 104

acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".³¹

Es la elaboración de conceptos y actitudes, porque es generalmente amplia en sus alcances porque permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles y también porque toma en cuenta las opiniones del personal.

Pero hay que tener cuidado en desarrollar formulaciones que incluyan todas las opciones estratégicas para que no se convierta en inútiles, es un referente teórico que guía el referente de la institución, tiene que ser de propósito duradero, e indicar la concepción que tiene la institución hacia los demás.

Tiene por objeto lograr el compromiso de lealtad y de fidelidad hacia la compañía y se debe indicar claramente la concepción filosófica, valores y competencias ya que si carece de una clara formulación puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes a largo plazo.

Debe revisarse para adaptarse a cambios ambientales pero no serán tan significativos si se ha elaborado con estricto cuidado ya que éstos resistirán el paso del tiempo.

Debe tener la capacidad de mover a las personas hacer parte activa enfatizando en las políticas de crecimiento y aporte institucional para que exista un ambiente de adaptabilidad ya que nuestro principal recurso es la mano de obra siempre debe estar en la misión de la empresa como un pilar para el progreso y dar la debida importancia es nuestra mejor elección.

Características de la Misión

A continuación se mencionarán las características más importantes que debe poseer una misión:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe ser muy limitada, que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa; pero tampoco debe ser muy amplia, que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.

³¹ «Diccionario Enciclopédico»: Océano, Edición 1997, Pág. 1074

Clasificación de la Misión

Misiones muy amplias: este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tiene muy claro la visión de la organización.

Misiones muy estrechas: el limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

Elementos de la Misión

Para formular la misión de una empresa, podemos tomar en cuenta los siguientes elementos:(ROSILLO, 2009)

Clientes: ¿quiénes son nuestros clientes?

Productos: ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?

Mercado: ¿cuáles son nuestros mercados?

Tecnología: ¿cuál es nuestra tecnología?

Interés por el crecimiento: ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?

Filosofía: ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?

Capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?

Interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?

Interés por los empleados: ¿nos interesamos por nuestros trabajadores?

2.2.4.2 Visión

“La **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las

necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado”.³²

Es saber a dónde queremos llegar, los logros que podemos alcanzar como organización. La promesa hacia el personal, los clientes y proveedores, debe ser coherente y retadora marca el fin último para la creación de una estrategia que se debe seguir. Porque proyecta la imagen de destino que es lo que se desea alcanzar.

Es donde se quiere proyectar la organización siempre preocupada por el mejoramiento continuo, son propósitos de largo plazo, es una formulación explícita que puede guiar el mejoramiento de la institución ya que visualiza el futuro de la misma.

Explica el procedimiento para la obtención del objetivo y los medios para alcanzarlo ya que toda empresa posee filosofías y propósitos únicos los cuales se debe reflejar en los elementos básicos institucionales.

Son caminos que trazan las empresas para saber dónde se quiere llegar y sirve para la toma de decisiones, se trata de considerar que debe hacer la compañía para satisfacer necesidades futuras de los clientes y como debe evolucionar conjuntamente para que pueda crecer y prosperar, pensar estratégicamente en el impacto de las tecnologías y expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevos mercados y así como la competencia.

Deben ser algunas las argumentaciones a donde quieren llevar a la empresa y desarrollar la visión de la clase de empresa en la cual creen que deben o deberían convertirse.

Importancia de la Visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

³²Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283

Ventajas que tiene una visión

Entre las ventajas que se destacan para la visión son las siguientes:

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las personas que forman parte de la empresa.
- Es proyectarse a futuro, lo que se desea que la empresa genere.
- Realizar acciones de prevención, con el objetivo de que la empresa cumpla con sus objetivos planteados a largo plazo.
- Una adecuada visión, evita que se realicen modificaciones, puesto que cualquier cambio dejaría a los componentes de la empresa.

Características de la Visión

Según la página web (<http://www.emprendepyme.net/>, 2008) Para plantear una buena visión, es necesario tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Elementos de la Visión

A continuación se presentará las preguntas que se deben usar al momento de plantear la visión de una empresa.

¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?

¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

¿Hacia dónde queremos llegar?

2.2.4.3 Objetivos

“Los objetivos establecen unas metas o conductas concretas y específicas, cuya adquisición acerca progresivamente el logro del fin determinado. Se trata de pasos intermedios que permiten conseguir las metas o fines que se pretenden, y comprende aquello que el individuo será capaz de hacer al finalizar la acción, en unas condiciones dadas y con unos medios determinados. Por tanto, un objetivo podríamos definirlo como la proposición de los cambios que se requieren en el comportamiento del individuo.”³³

Deben ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas, coherentes para que un plan estratégico sea válido y tenga el respaldo para implementarlo.

Es esencial para el éxito de un Plan Estratégico ya que perfila como se quiere llegar a implementarlo cuales son los recursos de los cuales dispone, estos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Permite enfocar esfuerzos hacia una misma dirección lo cual es primordial ya que todo empleado debe saber a dónde se quiere llegar con la implementación de este plan cual es nuestro mayor alcance.

Sirve de guía para la formulación de estrategias porque si no tomamos en cuenta los objetivos que nos estamos planteando difícilmente vamos a tener en la mira la meta propuesta ya que con el tiempo la empresa puede desviarse de sus metas y llegar a logros no previstos e innecesarios.

³³ CALVO, Miguel, “Monitor sociocultural”, MAD-Eduforma, 2005, pág. 51

Nos ayuda a la asignación de recursos que van a comprometer el nuevo plan estratégico de esta manera se puede optimizar los costos y solo utilizar los necesarios para implementar los planes estratégicos.

Permite la realización de tareas y actividades de manera más eficiente ya que sirven de base para encaminarlas evitando actividades repetitivas y que pueden representar costos innecesarios.

Permite evaluar resultados al comparar los obtenidos con los objetivos y de este modo medir la eficacia o productividad de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

Genera control, organización y coordinación, permitiendo disponer de más tiempo en las horas laborales e implementando nuevas y mejores actividades.

Generan participación motivación y compromiso por lo que generan un grado de satisfacción en los trabajadores de la empresa y un personal motivado y satisfecho duplica sus actividades.

Disminuyen las incertidumbres porque cuando la empresa ha delineado sus objetivos tiene que dar a conocer al personal para que genere un ambiente de tranquilidad y confianza que la mayoría buscan para hacer bien su trabajo.

Los objetivos generalmente se comienzan a escribir con un verbo, los que guiarán la meta que se desea alcanzar, los verbos deben terminar en AR, ER, IR, por ejemplo: comprender, relacionar, conocer, explicar, entre otras.

Características de un objetivo

Las características generales de los objetivos son los siguientes:

- El objetivo debe ser expresado en positivo
- Tiene que ser específico y medible
- Decide cómo y cuándo se medirá el avance en el cumplimiento
- Organizar los recursos que se necesitará durante la travesía hacia el logro del objetivo.
- Se refiere a conductas
- Se formulan como hipótesis, como conductas a conseguir después de un proceso determinado.
- Deben ser conductas observables

Clasificación de los objetivos

“Generales: abarcan todo un nivel educativo o señalan las metas generales de un curso, son las líneas generales que orientan el trabajo del docente y la brújula que guía el trabajo de los alumnos.

Específicos: concretan las características de los cambios que se espera obtener. Es importante tener presente que los objetivos específicos deben ser compatibles con los objetivos generales y que se desglosan de estos.

Operativos o de conducta: indican con precisión lo que se espera que los alumnos aprendan. Estos se establecen para cada parte o tema que componen la asignatura y deben comunicarse a los alumnos desde el comienzo del curso y recordados conforme éste avanza.”
(<http://hadoc.azc.uam.mx/objetivos/clasificacion.htm>)

Diseño de los Objetivos

El diseño de objetivos es una tarea fundamental dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, deben estar bien diseñados y ser precisos, porque son las metas de aprendizaje. Cuando las metas son demasiado remotas, se dificulta el trabajo; si las metas no están claramente definidas, el resultado puede crear confusión a los alumnos, pero también al profesor.

El primer paso para precisar los objetivos es identificar los propósitos que se persiguen en el curso, es decir, qué se quiere conseguir.

Los propósitos describen lo que se espera de los alumnos al finalizar el curso. Los objetivos se diseñan comenzando por los generales, y a partir de estos se descende de forma coherente hacia metas más concretas.

En el enunciado del objetivo, su verbo principal expresa los aprendizajes que se requieren y describen una acción.

Al diseñar los objetivos es necesario tomar en cuenta el punto de partida y el entorno en que se va a desarrollar la actividad docente.

Realizar una prueba (o evaluación de diagnóstico) al comienzo de curso permite identificar el nivel de conocimiento del grupo en concreto y las deficiencias en su formación.

Un objetivo es la expresión clara y precisa de las metas que se pretenden alcanzar por medio de la acción educativa, en un campo de conocimientos determinado y en un tiempo preestablecido.

2.2.4.4 Políticas

“La política comprende el conjunto de decisiones relativas al modelo de retribución de los accionistas por su aportación de recursos de capital a la empresa”.³⁴

Son actividades orientadas en forma ideológica a la toma de decisiones para alcanzar los objetivos, las empresas deben tomar en cuenta algunos aspectos para trabajar en las políticas que le encaminaran al desarrollo de los planes.

- **Políticas de Recursos Humanos.-** Proveer al recurso humano de condiciones óptimas para el desempeño de las actividades como los es, un ambiente adecuado de trabajo, pago oportuno de sueldos, beneficios sociales, equipos de protección y herramientas de trabajo.

Todos estos aspectos juegan un papel importante en las horas laborales, ya que cada trabajador debe encontrarse en un ambiente de trabajo agradable y motivante para que rinda más de cien por ciento que es lo que quiere lograr la empresa, ya que es el mejor recurso disponible del que cuenta.

- **Políticas Ambientales.-** Deben conservar el ambiente natural y social, mediante el cumplimiento responsable de las ordenanzas y leyes vigentes para evitar posibles problemas de inestabilidad laboral.
- **Políticas de Trabajo y Seguridad Laboral.-** La integridad física del personal administrativo y operativo del taller y los bienes deberán ser precautelados por procedimientos y normas básicas de seguridad y salud ocupacional como son el mantenimiento de las instalaciones, lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza creando seguridad laboral ante cualquier desastre que se presente así como también medidas de evacuación y capacitación al personal sobre estos temas para lograr un ambiente de seguridad importante al momento de realizar planes estratégicos.

³⁴ MIRO Jaime, (2005), “La gestión financiera”, Deusto, pág. 175

2.2.4.5 Mapa Estratégico

“El mapa estratégico es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.”³⁵

Proporciona un marco de referencia que ilustra la forma como se va a realizar el plan estratégico, que recursos humanos, tecnológicos van a intervenir y describe las funciones programadas.

Sirve de ayuda para conectar áreas que actualmente están aisladas y adecúa el comportamiento de las personas a las estrategias empresariales ya que proporcionan visualización de objetivos que impulsan el desempeño.

Saber dónde estamos y a donde queremos llegar es una manera más ilustrada y así entender las coherencias entre los objetivos específicos y generales de cada área y de la organización en general, muestran el crecimiento que se quiere lograr en relación a la apertura de nuevos mercados que lleven a hacer más y mejores negocios o la captación de nuevos clientes o aumentar el número de inversionistas si el caso lo requiere para generar y mantener el crecimiento proyectado, aumento de la rentabilidad.

Muestra la relación Costo-Efecto para que generen resultados deseados a través de las transformaciones de recursos intangibles, bienes, cultura corporativa, conocimiento del empleado, en resultados tangibles.

Son considerados innovadores porque han aportado en la mayoría de organizaciones cambios trascendentales que antes se lograba empíricamente, son elementos básicos que asientan la forma de dirigir y encaminar hacia los objetivos propuestos guardando sintonía con la estrategia propuesta porque mantiene creatividad y esfuerzos importantes.

“Tiene la ventaja de fomentar el trabajo en equipo lo que ayuda a que los trabajadores aprendan unos de otros, valoran la importancia de cada objetivo estratégico y ayudan a priorizarlos y en globalizarlos, permitiendo convertirlos en accionables ya que comunican en forma gráfica sencilla la voluntad estratégica a todos los niveles.” (CASATE, 2007)

³⁵ MANUERA José Luis, “Estrategias de Marketing”, ESIC Editorial, 2007, pág. 32

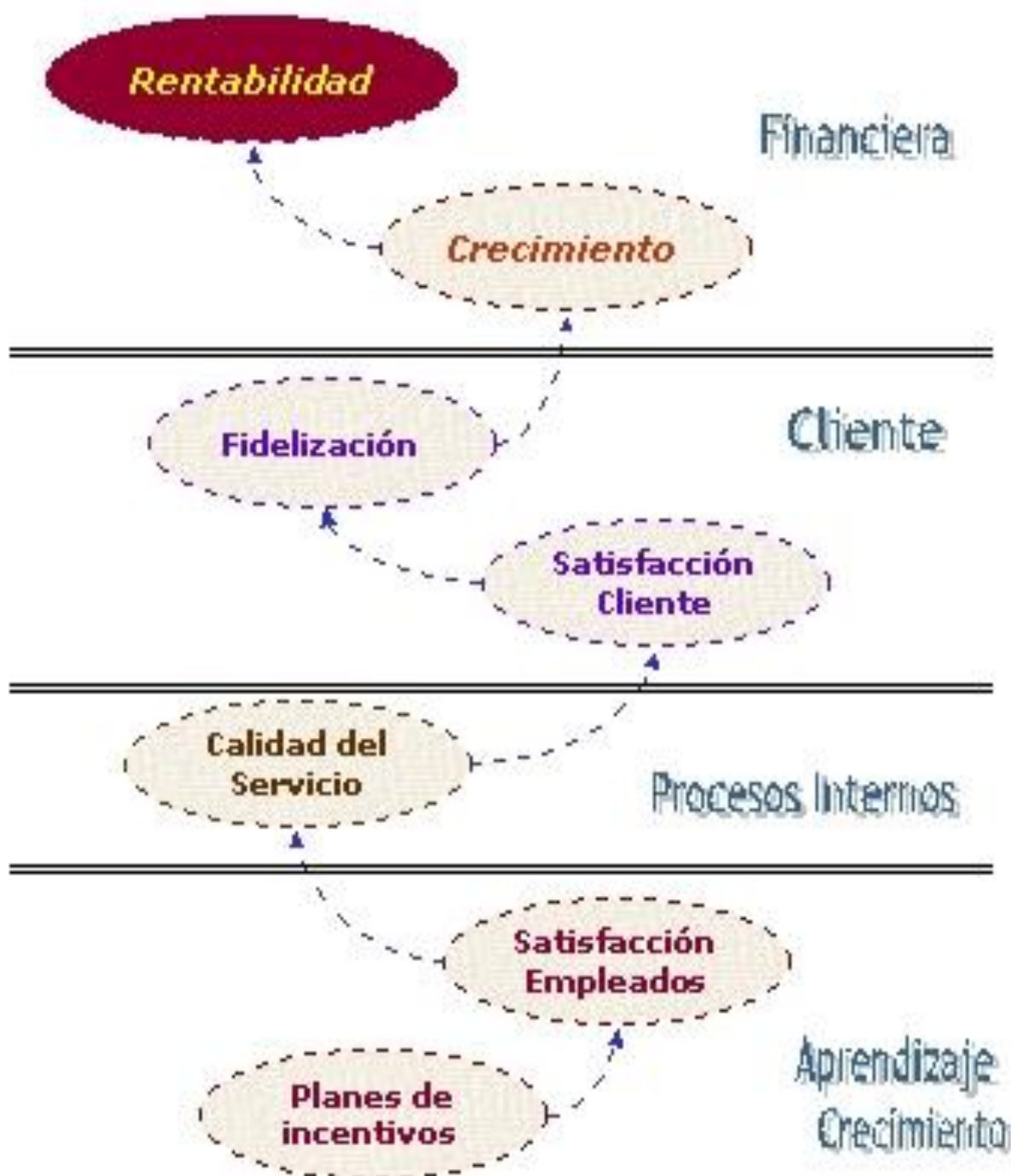
Características de los Mapas Estratégicos

- Se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales y éstas a su vez son la explicación de la relación entre los objetivos.
- Pueden estar subdivididos en líneas estratégicas.
- Comunican de forma gráfica, sencilla y potente la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización.
- Toda la información está contenida en una sola página para facilitar la comunicación.
- Se presentan cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Estos cuatro últimos elementos del mejoramiento estratégico son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, servicio, asociaciones.
- Desde una perspectiva interna los procesos operativos y de administración de clientes ayudan a crear los atributos de productos y servicios; la innovación y los procesos de regulación y sociales colaboran en las relaciones y la imagen.
- Todos los procesos están apoyados por la asignación de capital humano, capital de información y capital organizacional.
- Las flechas conectores describen relaciones de causa/efecto.

Ventajas del Mapa Estratégico

- Refina las estrategias organizacionales y permite comunicarlas con claridad a todos los empleados
- Permite identificar los procesos internos clave que llevan al éxito estratégico
- Permite alinear las inversiones en personas, tecnología.

GRÁFICO N° 3: Mapa Estratégico



Fuente: Libro: Administración por Procesos
Elaborado por: Las Autoras



Ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

En el área de **Aprendizaje-Crecimiento (ACr)** la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes.

De ese modo, la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de **Procesos internos (PrI)** de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de **Clientes (Cli)**.

Una buena imagen de la empresa, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área **Financiera (Fin)** de la empresa.

Elementos Básicos del Mapa Estratégico:

- Perspectiva
- Línea Estratégica
- Relación Causa-Efecto
- Objetivo Estratégico

2.2.4.6 Plan Operativo Anual (POA)

“El Plan Operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un Plan Operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El Plan Operativo es la culminación del detalle de un Plan Estratégico y de un Plan Director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un Plan Operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un Plan Estratégico u Operativo son: Cuadro de Mando Integral, los Sistemas de información Ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión”³⁶

Son planes que se desarrollan en un lapso de un año porque va a permitir la comprobación de las actividades operativas en la organización son considerados como planes de acción, describe en forma detallada la consecución de objetivos, donde los responsables de la empresa enumeran objetivos y directrices que deben cumplirse.

Por lo que es necesario que todo el personal se involucre y se sienta comprometido con los objetivos, misión, visión y coordinar en todos los niveles los procedimientos a seguir. Es la culminación del plan estratégico por lo que debe adaptar los objetivos generales a cada departamento y la estrategia global día a día en cada trabajador.

Ayuda a dar seguimiento a los objetivos para evitar desviaciones ya que está vinculado con el plan de acción y juzga su eficacia ya que los objetivos pueden o no cumplirse o estar lejos de ser satisfechos, la alta gerencia tiene la posibilidad de proponer nuevas o mejores acciones.

³⁶ www.wikipedia.org

Considerado también como lineamientos generales de la planeación donde se definen a los responsables para lo cual se asignan funciones en base a las necesidades materiales, financieras y humanas

Permite concretar la implementación contenida en el plan estratégico y contribuyen a la consolidación del mismo tomando en cuenta que la organización debe tener claro los resultados a lograr durante el año y los indicadores de cada resultado y las actividades para lograrlo ¿Cómo lo hacemos?, ¿Quiénes serán la áreas de la organización y las personas responsables?, ¿Qué recursos necesitamos?, ¿De qué recursos disponemos?, y realizar un cronograma acorde a la duración del Plan Operativo Anual con las actividades y los recursos comprometidos.

Objetivos del Plan Operativo Anual

Los objetivos del Plan Operativo Anual son:

- Asimilar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes Unidades Administrativas.
- Valorar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción
- Educarse el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.
- Determinar coeficientes de rendimiento de todos los recursos que se deben medir, mediante la eficiencia con que se utilizan y lograr determinar la consistencia entre las metas planteadas y las que se desean lograr para el beneficio de los empleados de la empresa.
- Desarrollar una herramienta que facilite la contabilización de gastos y la generación de Balances Generales.

Para que el POA sea un Plan efectivo debe contener ciertos aspectos que validen los resultados deseados como por ejemplo:

- Marco institucional
- Análisis estratégico
- Objetivos
- Estructura organizacional y responsable
- Recursos disponibles para las actividades

Se lo considera como una base para la justificación de una solicitud de presupuesto.

Esquema de un Plan Operativo Anual

A continuación se presenta el esquema que se debe realizar para la presentación del Plan Operativo Anual.

1. Presentación
2. Objetivos plantados para los años
3. Responsables de cumplir los objetivos
4. Recursos que se debe tener en cuenta para la implementación de los objetivos
5. Actividades a desarrollar
6. Indicadores de los objetivos
7. Metas a cumplir

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FACONZA S. A.

3.1 Análisis Interno Microambiente

3.1.1 Usuarios

Los usuarios son aquellas personas que utilizan el servicio o consumen un producto, mediante el intercambio del dinero por el servicio.

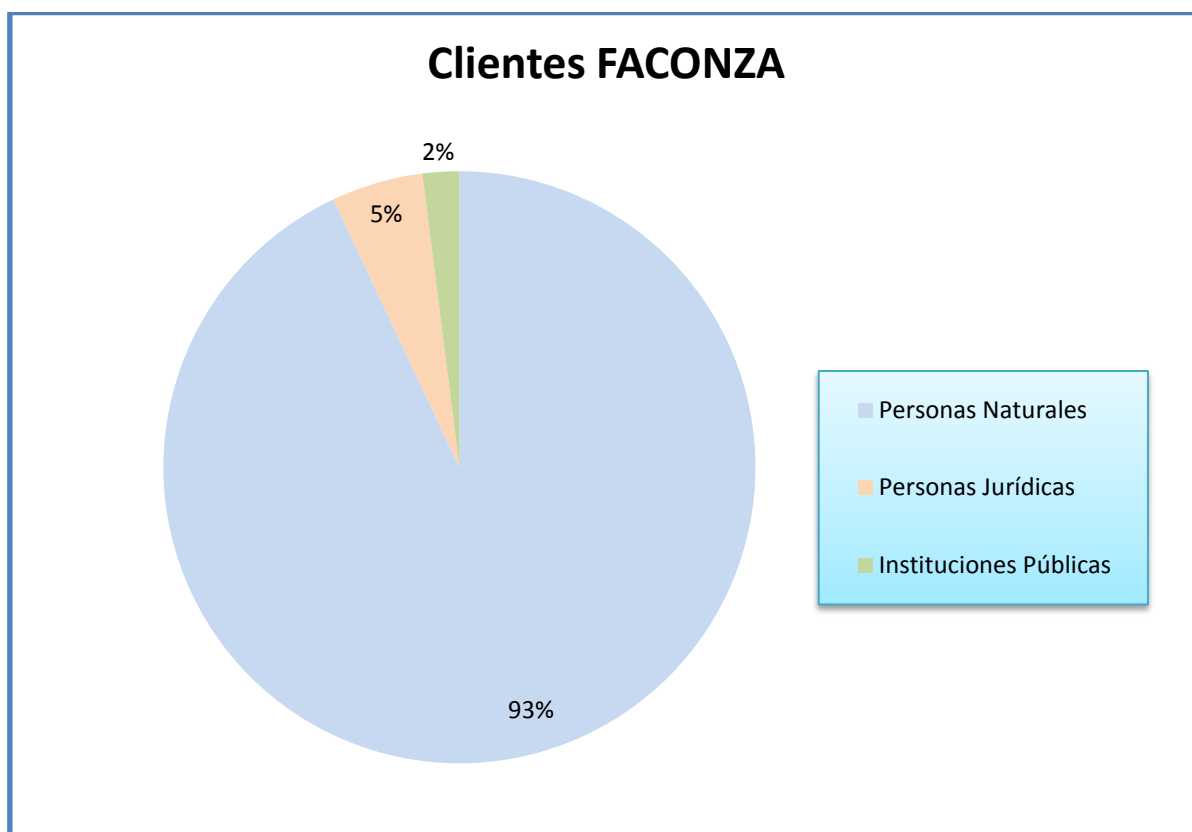
Un cliente es quien accede a consumir un producto por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

La empresa FACONZA cuenta con una cartera de clientes muy amplia y diversa, el mismo hecho de ofrecer cuatro tipos de servicios genera una gran demanda en el mercado, dichos servicios son: lavado, lubricadora, Tecnicentro y mecánica.

Estos clientes le han permitido a la empresa crecer en el mercado tanto del sector centro como del sector norte de la ciudad de Quito; así también cuentan con clientes corporativos, que ayudan al crecimiento de la empresa.

Mediante informe emitido por el Gerente General de la empresa, dio a conocer que los clientes potenciales son el 93% personas naturales, 5% personas jurídicas y el 2% instituciones públicas, como se puede observar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N° 4: Clientes Potenciales empresa FACONZA



Fuente: empresa FACONZA
Elaborado por: Autoras

3.1.2 Proveedores

Según (PAEZ, 2010) En su tesis realizada menciona que el Proveedor, es el empresario que suministra o distribuye productos en el mercado, cualquiera que sea el título o contrato en virtud de cumplir las entregas solicitadas. La empresa FACONZA cuenta con una amplia gama de proveedores para la adquisición tanto de los insumos como de los repuestos para la prestación de los servicios a sus clientes.

En el siguiente cuadro se hace referencia a lo antes expuesto:

TABLA N° 1: Proveedores empresa FACONZA

PROVEEDOR	ARTÍCULO
MICHELIN	Amortiguadores Frenos Pagid Llantas
SERVIFRENO	Bandas Pastillas Planchas Armadura de freno Cable de freno Cilindros Soporte y seguro Sensores Cauchos Diagramas Disco de embrague Pastillas de bronce Líquido de freno Aceite y grasa Lubricantes para frenos Retenedores
CONAUTO	Bandas Pastillas Planchas Armadura de freno Cables de frenos Soporte y seguros Sensores
TECNOVA S.A.	Baterías Bujías Filtros Tecnología de Alumbrado Plumas Componentes electrónicos

Fuente: FACONZA
Elaborado por: Autoras

3.1.3 Competencia

Se hace referencia a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor, de acuerdo al segmento de mercado que la empresa FACONZA, no considera una competencia a los pequeños negocios, siendo sus principales competidores los que se menciona a continuación:

Moya Baca: Brinda servicios de alineación y balanceo.

Mecánicas ubicadas en la 6 de Diciembre: Pequeñas empresas que brindan servicios de mecánica automotriz.

Ercotires y su franquicia: Brindan servicios de Tecnicentro.

3.1.4 Precio

“El Precio puede definirse como la cantidad de dinero que el comprador intercambia por un producto o servicio con la finalidad de satisfacer una necesidad”³⁷

Según (PAEZ, 2010) indica que el precio se denomina al valor monetario asignado a un bien o servicio, es la expresión del valor que se le asigna a un producto o un servicio en términos monetarios y de otros parámetros como por ejemplo podemos mencionar, esfuerzos, atención, tiempo.

La empresa FACONZA, dentro del mercado posee un alto índice de competencia, por esta razón no es conveniente hacer un alza en los precios, puesto que causaría que la demanda disminuya.

En la siguiente lista se presenta los precios que ofrece actualmente la empresa.

³⁷ DIAZ, Enrique, “Gestión del Proceso”, ESIC, 2004, pág. 37

TABLA N° 2: Descripción de Precios empresa FACONZA S.A.

DESCRIPCIÓN DE PRECIOS – EMPRESA FACONZA										
MANTENIMIENTOS	OPERACIONES A REALIZAR	CATEGORIA 1		CATEGORIA 2		CATEGORIA 3		CATEGORIA 4		
		T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	
5000	Cambiar aceite y filtro motor + inspección 18 puntos	0.35	8.75	0.37	9.19	0.39	9.63	0.4	10.06	
		T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	
10000	Cambiar aceite y filtro motor + inspección 18 puntos	0.35	8.75	0.37	9.19	0.39	9.63	0.4	10.06	
	Cambiar filtro de aire	0.12	2.92	0.12	3.06	0.13	3.21	0.13	3.35	
	Limpiar, revisar y regular frenos	1	25	1.05	26.25	1.1	27.5	1.15	28.75	
	Reajustar suspensión	0.18	4.58	0.19	4.81	0.2	5.04	0.21	5.27	
	Limpiar y lubricar mecanismos puertas y ventanas	0.05	1.25	0.05	1.31	0.06	1.38	0.06	1.44	
	Balancear y rotar ruedas	0.28	7	0.29	7.35	0.31	7.7	0.32	8.05	
	Alinear ruedas	0.7	17.5	0.74	18.38	0.77	19.25	0.81	20.13	
	TOTAL (horas y costos)	2.68	67	2.81	70.35	2.95	73.7	3.08	77.05	
		T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	
15000	Cambiar aceite y filtro motor + inspección 18 puntos	0.35	8.75	0.37	9.19	0.39	9.63	0.4	10.06	
	Cambiar filtro combustible	0.17	4.17	0.18	4.38	0.18	4.58	0.19	4.79	
	Cambiar bujías de encendido	0.22	5.42	0.23	5.69	0.24	5.96	NA	NA	
	Limpiar cuerpo acelerador IAC/MAF (usar limpiador)	0.25	6.25	0.26	6.56	0.28	6.88	0.29	7.19	
	Limpiar sistema PCV	NA	NA	NA	NA	0.2	5	0.2	5	
	Limpiar sistema de inyección (usar limpiador)	1	25	1.05	26.25	1.1	27.5	1.15	28.75	
	TOTAL (horas y costos)	1.98	49.58	2.08	52.06	2.38	59.54	2.23	55.79	
		T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	
20000	Cambiar aceite y filtro motor + inspección 18 puntos	0.35	8.75	0.37	9.19	0.39	9.63	0.4	10.06	
	Cambiar filtro de aire	0.12	2.92	0.12	3.06	0.13	3.21	0.13	3.35	
	Limpiar, revisar y regular frenos	1	25	1.05	26.25	1.1	27.5	1.15	28.75	
	Cambiar Líquido de frenos	0.58	14.58	0.61	15.31	0.64	16.04	0.67	16.77	
	Cambiar líquido de embrague	0.17	4.17	0.18	4.38	0.18	4.58	0.19	4.79	
	Cambiar aceite caja manual	0.25	6.25	0.26	6.56	0.28	6.88	0.29	7.19	
	Cambiar aceite caja automática	NA	NA	1	25	1	25	NA	NA	
	Cambiar aceite diferencial posterior	0.5	12.5	0.5	12.5	0.5	12.5	0.5	12.5	
	Cambiar aceite diferencia delantero	NA	NA	NA	NA	0.33	8.33	0.33	8.33	
	Reajustar suspensión	0.18	4.58	0.19	4.81	0.2	5.04	0.21	5.27	
	Limpiar y lubricar mecanismos puertas y ventanas	0.05	1.25	0.05	1.31	0.06	1.38	0.06	1.44	
	Balancear y rotar puertas	0.28	7	0.29	7.35	0.31	7.7	0.32	8.05	
	Alinear ruedas	0.7	17.5	0.74	18.38	0.77	19.25	0.81	20.13	
	TOTAL (horas y costos)	4.18	104.5	5.36	70.35	5.88	147	5.07	126.6	
		T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	
25000	Cambiar aceite y filtro motor + inspección 18 puntos	0.35	8.75	0.37	9.19	0.39	9.63	0.4	10.06	
	Cambiar filtro combustible	0.17	4.17	0.18	4.38	0.18	4.58	0.19	4.79	
	Cambiar bujías de encendido	0.22	5.42	0.23	5.69	0.24	5.96	NA	NA	
	Limpiar cuerpo acelerador IAC/MAF (usar limpiador)	0.25	6.25	0.26	6.56	0.28	6.88	0.29	7.19	
	Limpiar sistema PCV	NA	NA	NA	NA	0.2	5	0.2	5	
	Limpiar sistema de inyección (usar limpiador)	1	25	1.05	26.25	1.1	27.5	1.15	28.75	
	TOTAL (horas y costos)	1.98	49.58	2.08	52.06	2.38	59.54	2.23	55.79	
		T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	T (h)	PVP	
30000	Cambiar aceite y filtro motor + inspección 18 puntos	0.35	8.75	0.37	9.19	0.39	9.63	0.4	10.06	
	Cambiar filtro de aire	0.12	2.92	0.12	3.06	0.13	3.21	0.13	3.35	
	Limpiar, revisar y regular frenos	1	25	1.05	26.25	1.1	27.5	1.15	28.75	
	Cambiar Líquido dirección hidráulica	1	25	1.05	26.25	1.1	27.5	1.15	28.75	
	Reajustar Suspensión	0.18	4.58	0.19	4.81	0.2	5.04	0.21	5.27	

Elaborado por: Autoras

3.1.5 Servicios

Mantenimiento

- Alineación
- Balanceo
- Corrección camber
- Corrección caster
- Enllantaje
- Desenyuntare
- Vulcanización llantas
- Corrección llantas
- ABC frenos
- Empacada zapatas freno
- Rectificación disco de freno
- Montaje/desmontaje disco de frenos
- ABC motor
- Cambio de bandas
- Montaje y desmontaje motor
- Montaje de desmontaje
- Limpieza inyecciones 4 cilindros
- Cambio embrague
- Reparación motor
- Cambio amortiguadores delanteras
- Cambio amortiguadores posteriores
- Cambio terminales
- Cambio rótulas
- Cambio de rulimanes rapen
- Reajuste total
- Sistema eléctrico
- Cambio/ reparación alternador
- Reparación motor arranque
- Enderezada
- Pintura

Lubricación

- Lavado exprés
- Lavado completo
- Limpieza interior
- Engrasada
- Lavado chasis con grafito
- Encerada

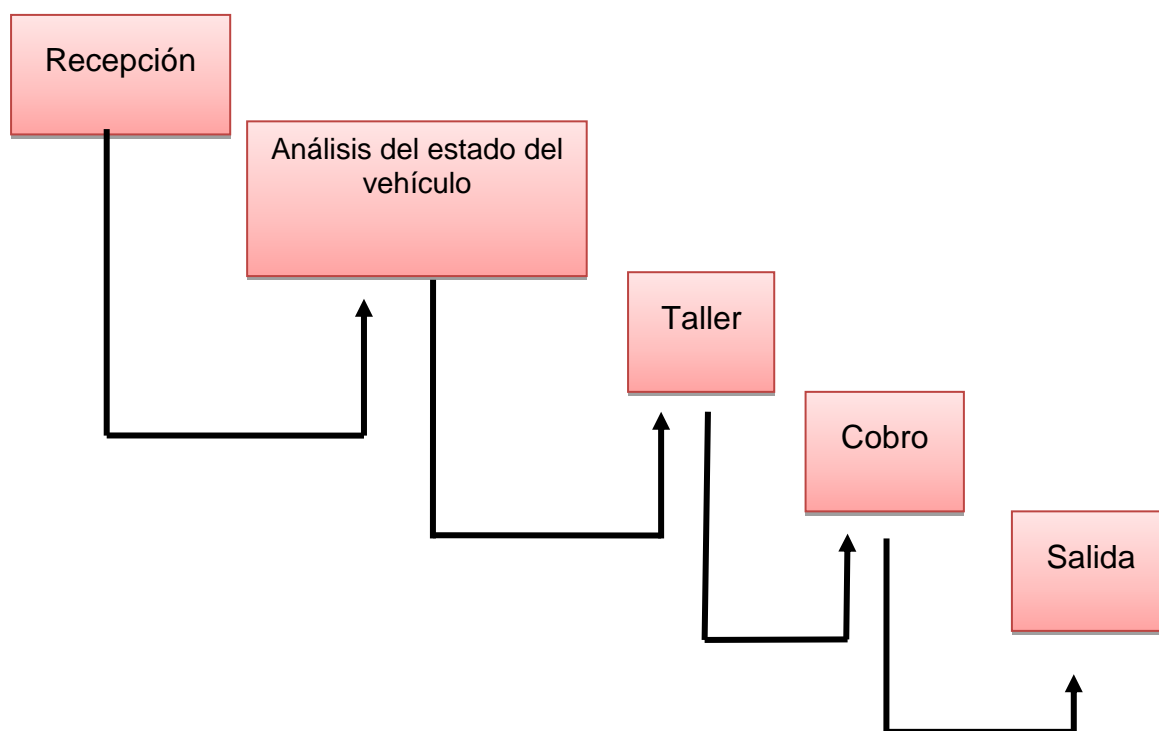
Detailing

- Pulido carrocería
- Tratamiento cauchos (silicona líquida s-100)
- Lavado tapicería (dey fosan)
- Aceites y filtros
- Filtro aceite
- Filtro combustible
- Filtro aire
- Aceite motor
- Aceite caja de cambios
- Aceite transmisión
- Aceite doble transmisión
- Cambio aceite y filtro
- Moquetas
- Diagnóstico scanner
- Plumas
- Refrigerante
- Aditivo
- Repuestos / accesorios / materiales

Estas actividades se realizan bajo la inspección del supervisor de patio.

FACONZA, para prestar sus servicios cuenta con el siguiente proceso:

GRÁFICO N° 5: Proceso en la prestación del servicio



Elaborado por: Autoras

La empresa brinda sus servicios a toda clase de marca de vehículos, pero de manera especial a los automóviles LAND ROVER, ya que es especialista en esta marca.

Las actividades que se desarrollan en la sección multi marca, generan un ingreso considerable para la empresa. Pero los servicios prestados a los vehículos de marca LAND ROVER son los que más ingresos generan ya que, cuenta con clientes fijos y fieles (70 clientes), además de esto, este tipo de vehículos está dirigido para la clase media-alta y alta, lo cual es favorable para el taller; puesto que de esta manera generan mejores ingresos.

3.1.6 Análisis Interno

3.1.6.1 Antecedentes

La empresa FACONZA S.A se constituyó desde hace quince años en la ciudad de Quito, con la finalidad de proporcionar servicios y productos automotrices de calidad para sus clientes, siendo el resultado de la ampliación y del mejoramiento de servicios de la estación gasolinera y servicios FACONZA; ubicada en la calle Ramón Borja Oe2-191 y Av. 10 Agosto, su propietario es el señor Fausto Aguilar Zurita.

En 1996 se somete a una gran remodelación adquiriendo tecnología avanzada y brindando mejores servicios de atención y transparencia al público.

La empresa brinda servicios de lavado, lubricación, cambio de aceite, alineación, balanceo, enllantaje, correcciones de camber y caster, además cuenta con las maquinarias apropiadas para la prestación de los servicios mencionados, entre los que están: cinco elevadores automotrices, dos fosas para el cambio de aceite, entre otros, para el correcto desarrollo del servicio ofrecido a sus clientes. (Llerena, 2011)

Ahora en la actualidad, su imagen ha adquirido un nuevo embanderamiento para ser más competitivos con el mercado y atractivos para los clientes sin dejar de lado la calidad de servicio que los ha caracterizado por todos estos años. La empresa cuenta con nuevas instalaciones y equipos de alta tecnología para realizar trabajos garantizados, es por esta razón que son especialistas en arreglos automotrices de vehículos multimarcas

3.1.6.1.1 Estructura Organizacional de la empresa

Según (PAEZ, 2010) menciona en su investigación que un organigrama es un es un esquema de la empresa, unidad u organización; este término también se lo utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que realiza la empresa.

Los tipos de organigramas que se presentarán para la empresa FACONZA, son los siguientes:

- Estructural
- Funcional

3.1.6.1.1.1 Organigrama Estructural

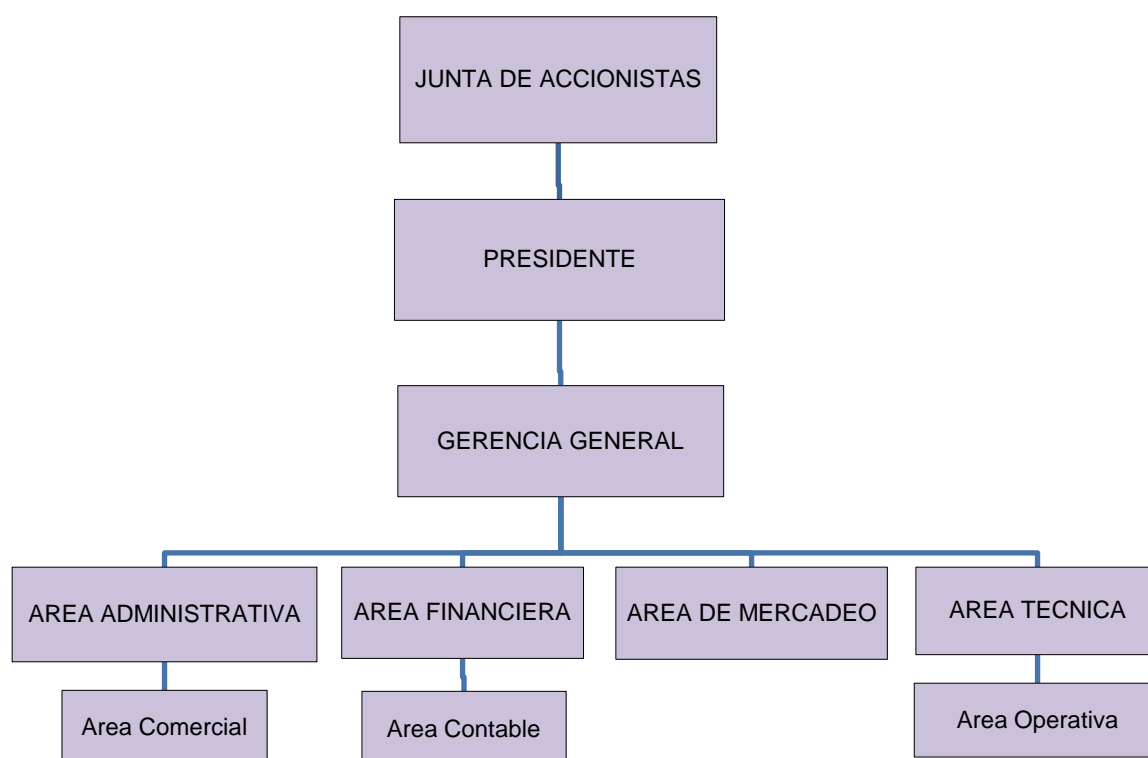
“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.”³⁸

El Organigrama Estructural es donde se encuentra estructurado el personal humano con el que cuenta la empresa en nivel de rangos.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural de la empresa FACONZA

³⁸VÁSQUEZ, Víctor Hugo. Organización Aplicada. Segunda Edición. Gráficas Vásquez, 2002, Pág. 196

GRÁFICO N° 6: Organigrama Estructural



Fuente: propia

Elaborado por: Autoras

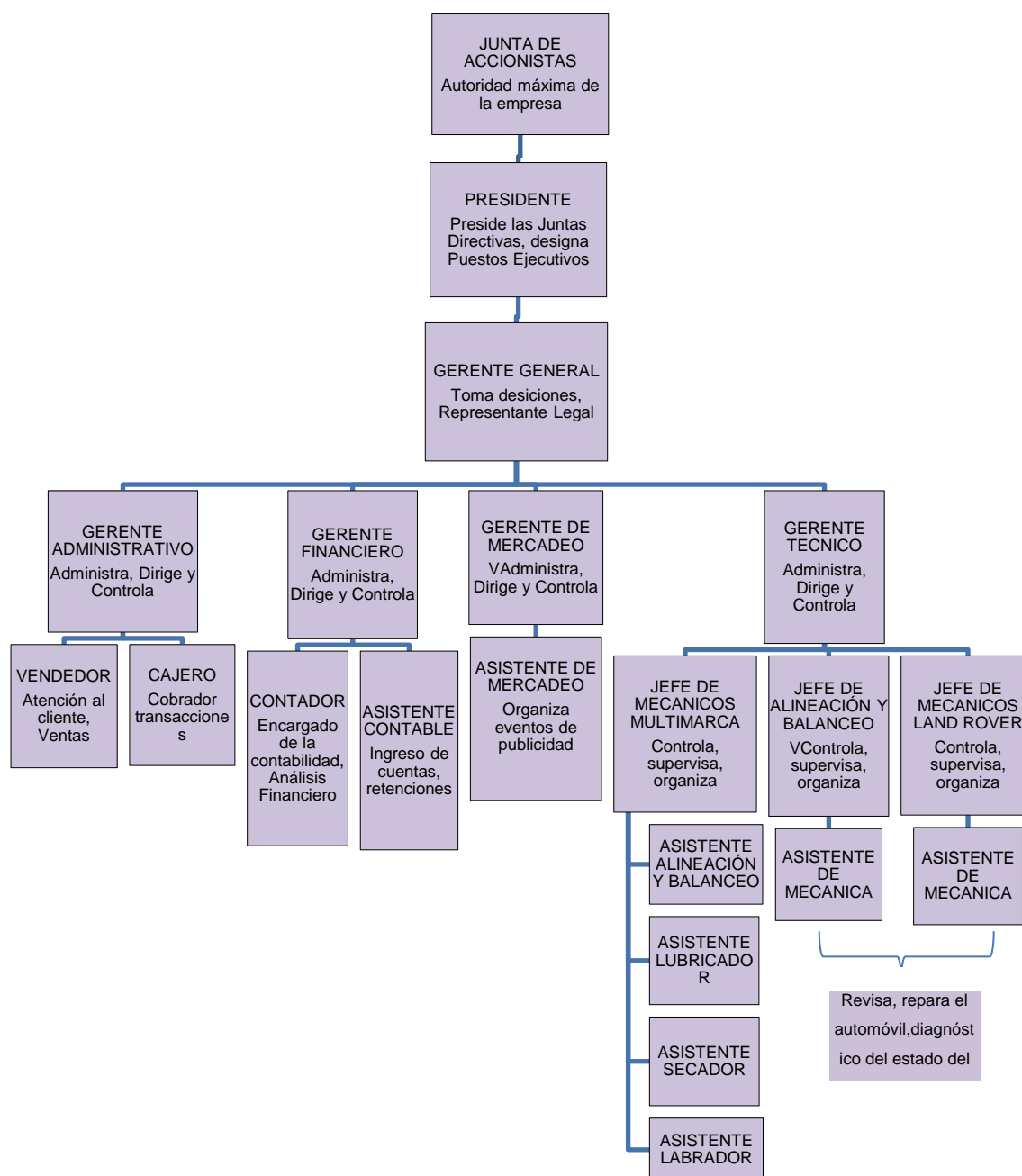


3.1.6.1.1.2 Organigrama Funcional

Según (PAEZ, 2010) el Organigrama Funcional se determina que es lo que se hace en cada una de las aéreas que conforman la empresa, pero no como se hace, al detallar las funciones, se inicia por la más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia.

A continuación se presenta el organigrama funcional de la empresa FACONZA.

GRÁFICO N° 7: Organigrama Funcional



Fuente: Propia

Elaborado por: Autoras

3.1.6.2 Capacidad Administrativa y Talento Humano

Según (LLERENA, 2011) menciona que la Capacidad Administrativa que forma parte de la empresa FACONZA está conformada de un Gerente General y el Gerente Administrativo; son consideradas áreas de soporte, lo cual las convierte en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También nos permite tomar acciones sobre el manejo de la empresa; influir sobre las personas que laboren en ella, de tal manera que cada trabajador conozca sobre lo que FACONZA quiere ser en el futuro.

Es importante que la empresa no deje de evaluar los avances en los procesos, mediante un control estándar que mida el desempeño deseado frente al real.

FACONZA S.A. cuenta con 19 empleados, el nivel de educación de los técnicos es mínimo, en su mayoría son bachilleres, que llegan a la empresa a aprender, es decir, que es necesario poner énfasis en los procesos de selección, contratación, y reclutamiento del personal, con el fin de lograr su mejoramiento.

Es por ello que se puede evidenciar en la empresa como una debilidad la falta de personal calificado para administrar las distintas áreas de trabajo.

TABLA N° 3: Capacidad Administrativa y Talento Humano

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acuerdos estratégicos con los proveedores			1						1F
Ausencia de un Plan Estratégico				5					5D
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes		3						3F	
Experiencia técnica	5						5F		
Nivel académico del recurso humano					3			3D	
Personal desmotivado				5					5D
No existe capacitación constante al personal administrativo y operativo					3				3D

Fuente: Empresa FACONZA S.A.
Elaborado por: Autoras

3.1.6.3 Capacidad Financiera

La Capacidad Financiera está formada por el contador y un asistente contable; los mismos que se encuentran relacionados con la parte contable financiera económica de la empresa.

La gerencia se interesa por el área financiera de la empresa, ya que se preocupan por conseguir financiamiento necesario y lograr uno de sus objetivos claves que es aumentar su rentabilidad.

Actualmente FACONZA si controla sus finanzas, puesto que el Contador junto con su Asistente Contable se encuentra capacitado para manejar y supervisar todo lo relacionado con los ingresos y los gastos.

Por lo tanto este análisis nos permite evaluar que tan eficiencia hay en la parte financiera de la empresa.

TABLA N° 4: Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de endeudamiento					3			3D	
Relación entre capacidad tecnológica y financiera					3			3D	
Acceso al capital cuando se necesita						1			1D
Habilidad para competir (precios)	5						5F		
Capacidad para enfrentar a la competencia		3						3F	
Disponibilidad de fondos internos			1						1F

Fuente: Empresa FACONZA S.A.
Elaborado por: Autoras

3.1.6.4 Capacidad Tecnológica

La Capacidad Tecnológica con la que actualmente consta la empresa FACONZA, es considerada de punta.

FACONZA considera de vital importancia este factor ya que hoy en día los automóviles vienen con nueva tecnología y es importante que la empresa no muestre debilidad ante este punto ya que así tendrá mayor atención por parte de nuestros clientes, además que se puede incrementar la demanda actual. (PAEZ, 2010)

El uso de tecnología moderna y actual hace que la empresa sea considerada como líder en su mercado, esto produce que los clientes se mantengan y generen fidelidad hacia la empresa, pues FACONZA es una empresa que brinda servicios de calidad con equipos modernos y actualizados, ofreciendo servicios eficientes y eficaces.

La capacidad tecnológica para la empresa FACONZA es un factor clave para el negocio, puesto que sin tecnología avanzada las operaciones no garantizarían la excelencia en la calidad, tanto de los repuestos como de los servicios en general.

Por consiguiente podemos determinar que la empresa si cuenta con los recursos tecnológicos adecuados, ya que su maquinaria se encuentra estructurada de la siguiente manera:

TABLA N° 5: Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnología de punta para proporcionar los servicios	5						5F		
Infraestructura adecuada (instalaciones físicas y maquinaria)		3						3F	
Utiliza productos de calidad para la lubricación de los vehículos		3						3F	
Falta de mantenimiento en la maquinaria					3			3D	
Disponibilidad de software		3						3F	
Capacidad de innovación			1						1F

Fuente: Empresa FACONZA S.A.
Elaborado por: Autoras

3.2.4 Capacidad Operativa

Está formada por toda la parte operativa que forma parte de la empresa “FACONZA”, la misma se encuentra conformada por un Jefe de Mecánicos, Jefe de Alineación y Balanceos, Jefe de Mecánicas LAND ROVER y sus asistentes respectivos.

TABLA N° 6: Capacidad Operativa

CAPACIDAD OPERATIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Prestación de servicios con elevados estándares de calidad			1						1F
Mal manejo en los procesos					3			3D	
Calidad de los productos y servicios		3						3F	
Contacto directo con los clientes				5			5D		
Inexistencia de sistemas de evaluación de satisfacción al cliente				5			5F		
Inexistencia de procesos automatizados					3			3D	

Fuente: Empresa FACONZA S.A.

Elaborado por: Autoras

3.2.5 Capacidad de mercadeo

Dentro del análisis de la capacidad competitiva o de mercadeo se evalúa que la empresa tiene fortalezas importantes con un impacto medio, lo que representa alta competitividad de la empresa frente a un mercado levemente saturado.

TABLA N° 7: Capacidad de mercadeo

CAPACIDAD DE MERCADEO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inexistencia de promociones				5			5D		
Administración de clientes		3						3F	
Servicios postventa			1						1F
Satisfacción y lealtad del cliente						1			1D
Publicidad					3			3D	
Bajos costos de distribución y ventas						1			1D

Fuente: Empresa FACONZA S.A.

Elaborado por: Autoras

3.2 Análisis Externo Macroambiente

3.2.1 Factor Político

“El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Ciudadano.

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa, elegido para un periodo de cuatro años (Con la capacidad de ser reelecto una sola vez). Es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública. Nombra a Ministros de Estado y servidores públicos. Define la política exterior, designa al Canciller de la República, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades.” (LLANO, 2010)

Connotación.- La Política se considera una **Amenaza**, puesto que si existe inestabilidad política genera desconfianza a nivel internacional que la misma podría generar falta de inversión y esto afectaría de manera directa a los empresarios.

3.2.2 Factor Económico

Inflación

“La tasa de inflación es el aumento porcentual en un índice de precios; con relación a una moneda en un período determinado, cuando en un país la inflación tiende a incrementar el precio de los productos tiene la misma consecución”³⁹

Las tasas de inflación son consideradas en el Ecuador una medida estadística mediante los índices de precio al consumidor, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de niveles de ingresos medio, alto y bajo

Actualmente la inflación alcanzó para el mes de agosto del 2011 el 0.49% sumando una inflación acumulada del 3.49%, según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador.

³⁹ DIAZ, Javier, “Macroeconomía Ecuador”, 1999, pág.293

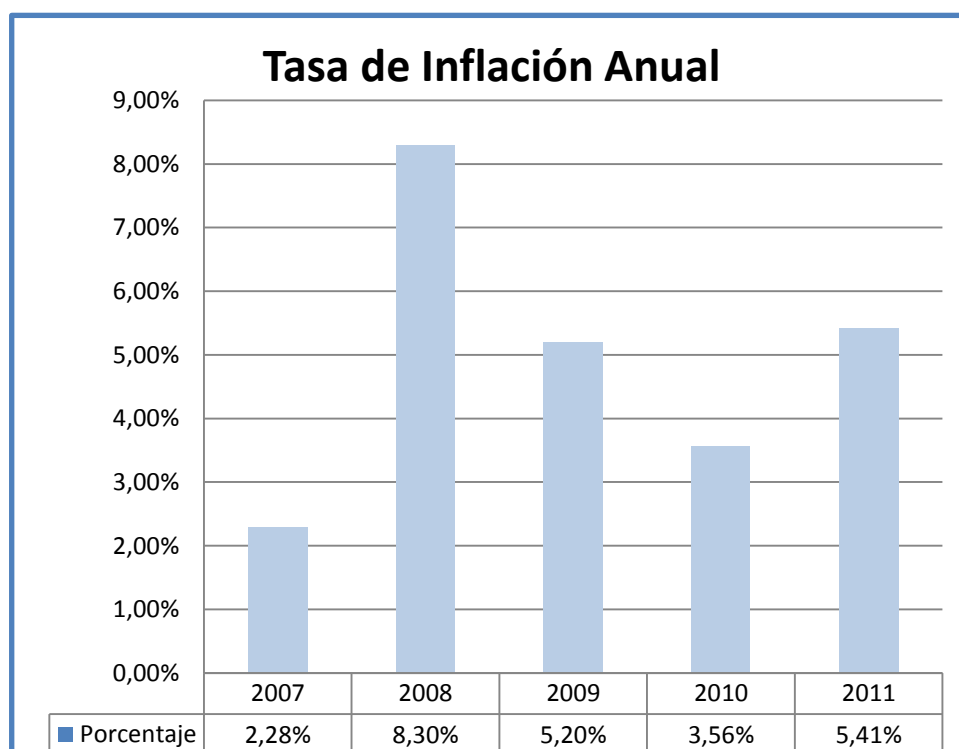
TABLA N° 8: Inflación

AÑO	%
2007	2.28%
2008	8.30%
2009	5.20%
2010	3.56%
2011	5.41%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

GRÁFICO N° 8: Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

Connotación.- La Tasa de Inflación para la empresa FACONZA es considerada una **Amenaza**; puesto que se ve afectada en el volumen de ventas y prestación de servicios ya que se está perdiendo el poder adquisitivo por parte de los clientes, de tal manera que no puedan contar con un mantenimiento a su vehículo o busquen lugares que cuenten con el mismo servicio pero a menores costos.

Tasa de Interés Activa

Según (PAEZ, 2010) en su trabajo de investigación señala que las tasas de Interés Activas representan un balance entre el riesgo y la posible ganancia de la utilización de un determinado monto de dinero en una situación y tiempo establecido.

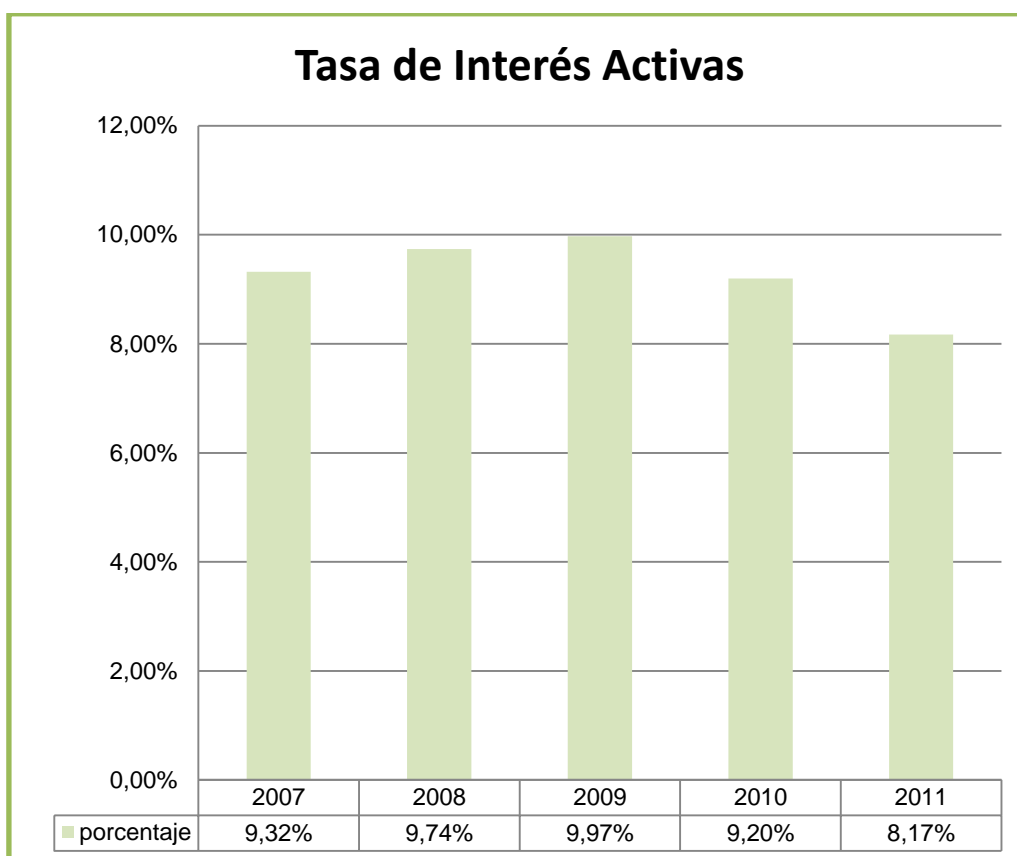
En el presente cuadro se analizan las tasas de interés activas, que corresponde al porcentaje de interés que cobra la banca por algún financiamiento:

TABLA N° 9: Tasas de Interés Activas

AÑO	%
2007	9.32%
2008	9.74%
2009	9.97%
2010	9.20%
2011	8.17%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autoras

GRÁFICO N° 9: Tasas de Interés Activas



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

Connotación.- se considera una **Oportunidad** para la empresa FACONZA; porque cuando bajan las Tasas de Interés Activas, los intereses que se pagan por los créditos adquiridos son más bajos, permitiendo así una mayor rentabilidad; accede realizar créditos que ayuden al crecimiento de la empresa.

Tasas de Interés Pasivas

Se considera a las tasas de Interés Pasivas porque las mismas permiten tener una utilidad en ganancias financieras que emite el Banco Central del Ecuador.

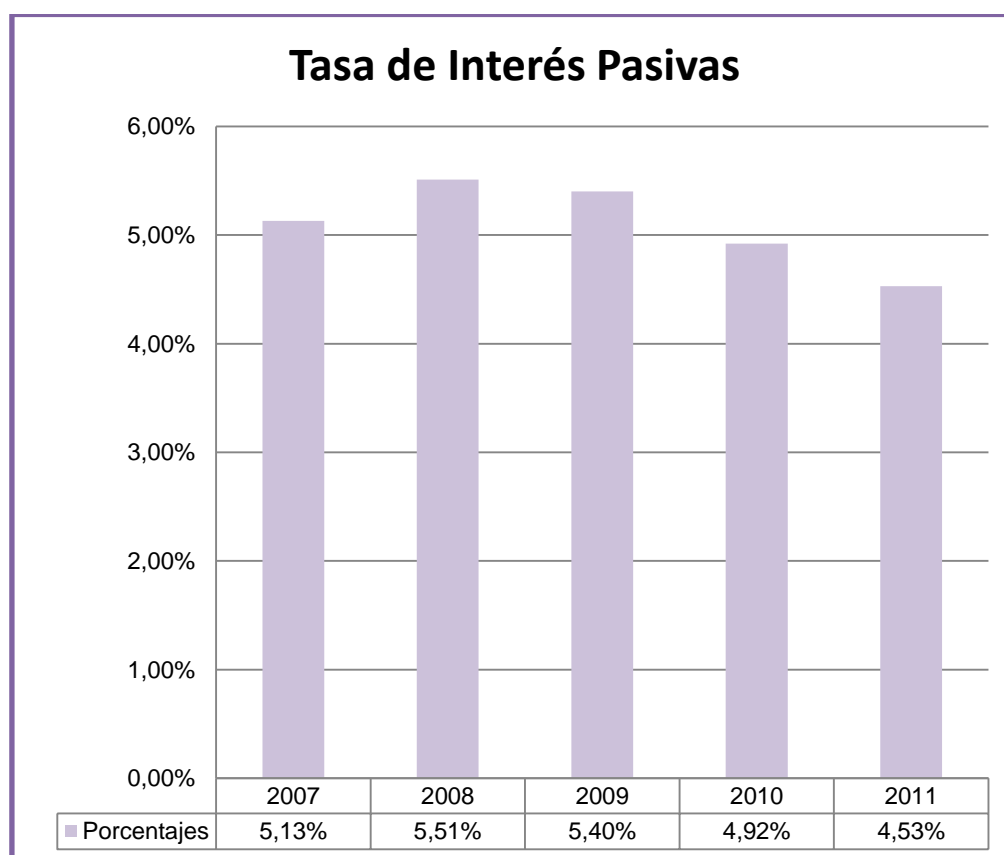
A continuación se examinan las tasas de interés pasivas del Banco Central del Ecuador:

TABLA N° 10: Tasas de Interés Pasivas

AÑO	%
2007	5.13%
2008	5.51%
2009	5.40%
2010	4.92%
2011	4.53%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autoras

GRÁFICO N° 10: Tasas de Interés Pasivas



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

Connotación.- Las Tasas de Interés Pasivas se han considerado una **Oportunidad**, para la empresa FACONZA, puesto que si se mantienen recursos económicos en el banco están generando intereses aumentando así los recursos económicos de la empresa, tomando en cuenta que se considera una oportunidad siempre y cuando los intereses generados sean mayores a los que se obtuviera, si se invirtiera en otra actividad que contribuya al crecimiento del negocio.

Ingreso Per Cápita

Conjunto de remuneraciones promedio obtenidas por los habitantes de un país en un periodo determinado, que generalmente en un año.

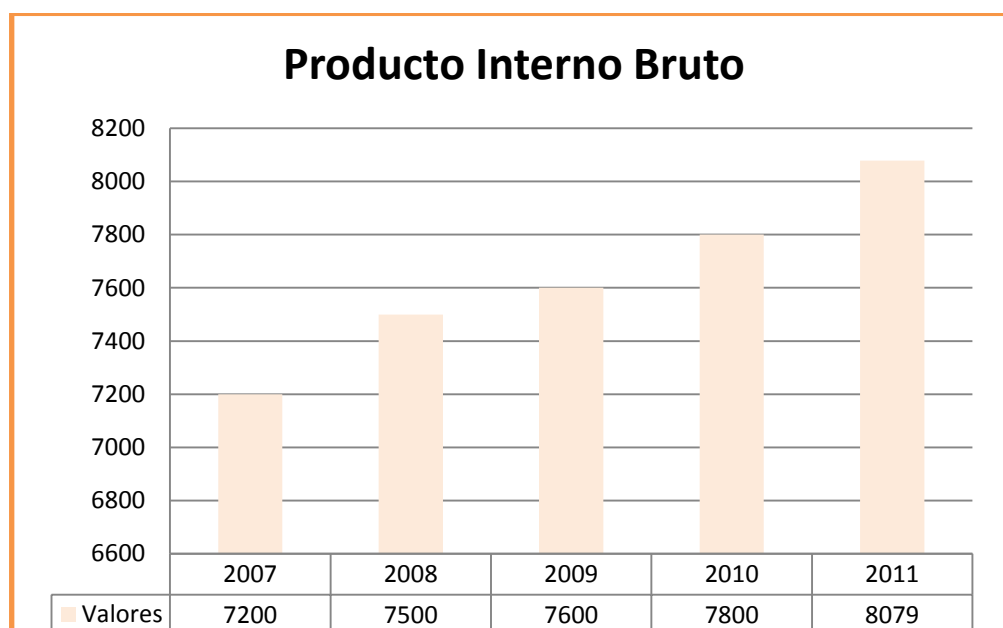
TABLA N° 11: Producto Interno Bruto (PIB) per Cápita

AÑO	PIB
2007	7.200
2008	7.500
2009	7.600
2010	7.800
2011	8.079

Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Elaborado por: Autoras

GRÁFICO N°11: Producto Interno Bruto



Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Elaborado por: Autoras

Connotación: El producto Interno Bruto se considera una **Oportunidad**, para la empresa FACONZA, puesto que los ingresos de los ecuatorianos se incrementan según el poder adquisitivo que generan mayor rentabilidad para la empresa.

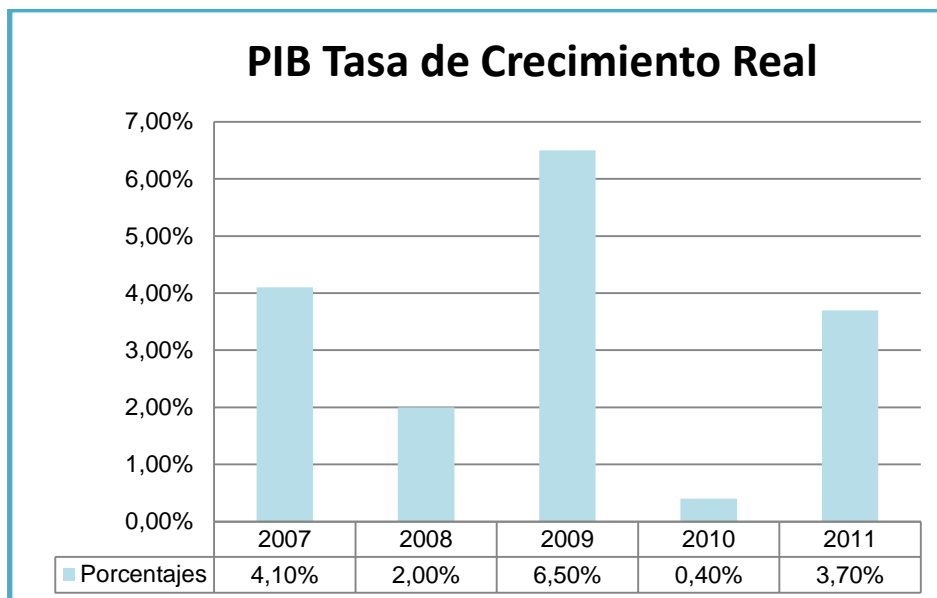
TABLA N° 12: PIB Tasa de Crecimiento Real

AÑO	PIB TASA DE CRECIMIENTO REAL
2007	4,10%
2008	2,00%
2009	6,50%
2010	0,40%
2011	3,70%

Fuente: http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_intero_bruto

Elaborado por: Autoras

GRÁFICO N°12: PIB Tasa de Crecimiento Real



Fuente: http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto

Elaborado por: Autoras

Connotación: Para la empresa FACONZA se considera una **Oportunidad** puesto que el crecimiento del PIB representa una oportunidad para que la importación de los productos no perjudique la economía de los clientes y futuros clientes.

Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”⁵¹

Según la (CIP)Cámara de Industrias y Producción, el riesgo país (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por el de Venezuela.

⁵¹www.bce.gob.ec

Para el año 2012 se ha tomado los valores de los meses de Enero y Febrero según el Banco Central del Ecuador en sus publicaciones.

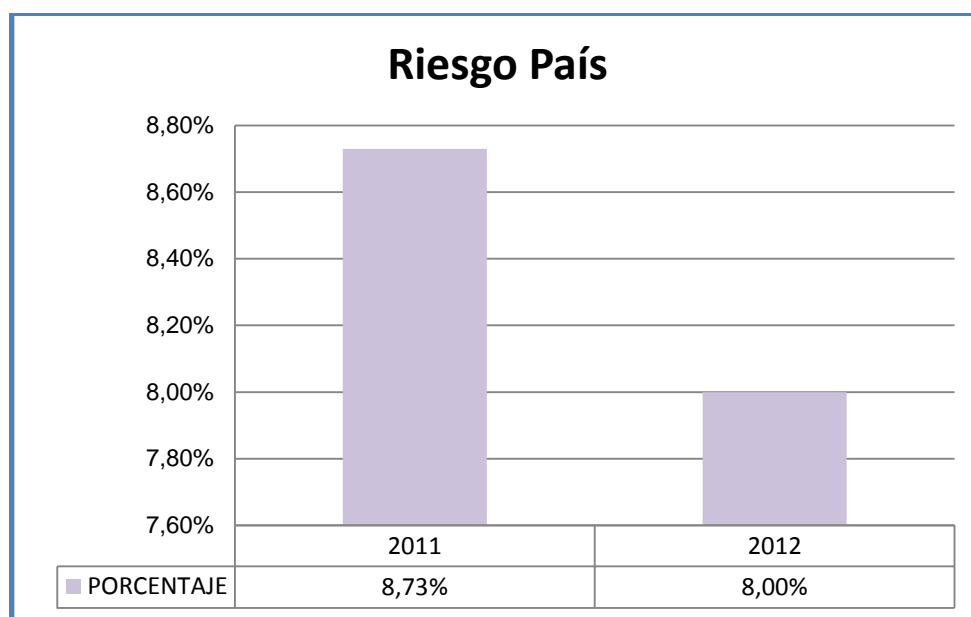
TABLA N° 13: Riesgo País

AÑO	RIESGO PAÍS
2011	8.73%
2012	8%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

GRÁFICO N°13: Riesgo País



Fuente:(BCE, 2012) Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

Connotación.- El Riesgo País para la empresa FACONZA se ha considerado una **Oportunidad;** puesto que si el mismo está en una tasa alta se analizará que los inversionistas podrían realizar desembolsos en el sistema económico del país, se deberían disminuir esas inversiones ya que estos tendrían la percepción de que con el 8% del riesgo país, es decir una percepción de inestabilidad en lo económico, social, político y consecuentemente la empresa FACONZA tendría menos competidores en su mercado actual.

3.2.3 Factor Tecnológico y Ambiental

Variables Tecnológicas

El país no se ha distinguido precisamente en el campo de la investigación a lo largo de la mayor parte del siglo y solo en los últimos años el Estado comenzó a demostrar interés en promover los trabajos científicos y tecnológicos. Así mismo, la apertura de líneas de crédito externas para financiar investigaciones puntuales significa un empuje inicial en la ardua tarea de arrancar con el desarrollo sostenido de ciencia y tecnología. En un país como el Ecuador, donde los recursos económicos son insuficientes para cubrir todas las necesidades, la investigación científica y la creación de nuevas tecnologías deben responder a las necesidades de desarrollo, que se están realizando cambios.(hoyonline@hoy.net)

Según (TERAN, 2008)“No es gratuito que el país sea el primer exportador de banano en el mundo. Esto se debe a que en el Ecuador se han desarrollado mejores variedades, utilizando la genética y la tecnología de cultivo adecuadas para la realidad del área de cultivo, lo mismo sucede con el camarón y con las flores”⁵²

TABLA N° 14: Gasto de Investigación y Desarrollo como porcentaje PIB

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN 2010-2004						
	PGE 2004	PGE 2010	Variación (millones €)	Variación (%)	Presupuesto I+D+i/PIB 2004	Presupuesto I+D+i/PIB 2010
Gasto estatal I+D+i	4.402,29	9.128,91	4.726,62	107%	0,56%	0,87%
Gasto real (cap.I-VII)	2.132,60	3.416,08	1.283,48	60%	0,27%	0,33%
Activos financieros (cap.VIII)	2.269,69	5.712,83	3.443,14	152%	0,29%	0,54%
Gasto I+D+i civil	3.029,31	7.946,11	4.916,80	162%	0,39%	0,76%
Gasto I+D+i militar	1.372,98	1.182,80	-190,18	-14%	0,17%	0,11%
Gasto I+D	2.858,62	6.653,23	3.794,61	133%	0,36%	0,63%
Gasto innovación ⁽¹⁾	1.543,67	2.475,68	932,01	60%	0,20%	0,24%

Fuente: Proyectos del PGE 2004-2010

Elaborado por: Secretaría de Investigación y Desarrollo

⁵²<http://comerciohoy/hechos>



Connotación: La tecnología de punta que hoy en día mantiene la empresa FACONZA para ofrecer sus servicios, es considerada una **Oportunidad**, puesto que la misma genera mayor rentabilidad.

3.2.4 Variables Sociales

“La sociedad es cuando los principales medios o empresas que producen bienes o servicios para el mercado, que requieren de un trabajo asociado con un número de trabajadores se socializan de la manera más idónea y se relacionan entre sí, para que dicha empresa cumpla sus objetivos y alcance su rentabilidad”⁵³

La sociedad en nuestro país específicamente se guía por tradiciones, costumbres que dan preferencia a ciertos productos que desde antaño han estado en el mercado pero hay que destacar que estos productos han ido mejorando continuamente para de esta manera satisfacer al mejor número de consumidores.

Connotación: El factor social comprende los potenciales clientes que actualmente maneja la empresa FACONZA, que a través de la compra del producto generan ingresos para la empresa, por lo que se considera una **Oportunidad**.

Desempleo

“La Tasa de Desempleo en Ecuador se ubicó en 6,1% en el último trimestre de 2010, 1,8 puntos por debajo del nivel registrado en similar período de 2009, informó el Instituto Nacional de Estadística y Censo”⁵⁴

El desempleo en el Ecuador cada año ha ido incrementando sus porcentajes, como se presenta en el siguiente cuadro.

⁵³ SOLAR, Silvia, “El desarrollo de la nueva sociedad en América Latina”, 2009, pág.20

⁵⁴ <http://inec.gov.ec>

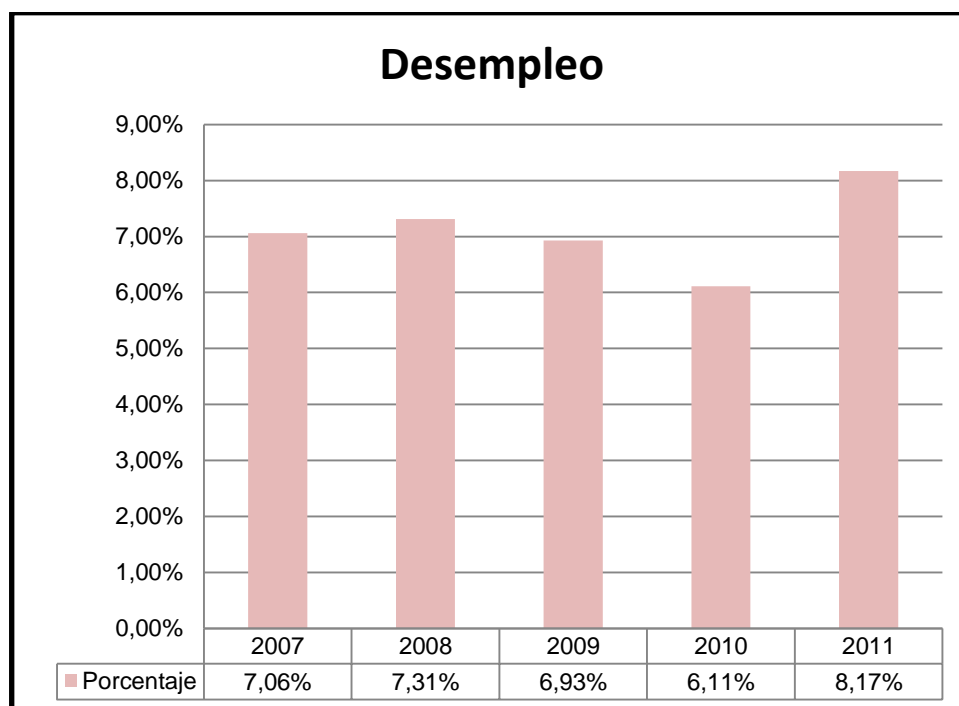
TABLA N° 15: Desempleo

AÑOS	TASA DE DESEMPLEO
2007	7.06%
2008	7.31%
2009	6.93%
2010	6.11%
2011	8.17%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

GRÁFICO N° 14: Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autoras

Connotación.- Se considera una **Amenaza**, porque si las personas no tienen un empleo estable no generan recursos económicos, lo que provoca una baja en la demanda del producto en el mercado.



Canasta Básica

La Canasta Básica es un conjunto de 73 artículos, en menor cantidad y calidad que forman la canasta básica, y se le llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia; en el presente cuadro se demuestra las variaciones que se han presentado en los últimos 5 años.

TABLA N° 16: Canasta Básica

MES	CANASTA BÁSICA	VARIACION MENSUAL	INGRESO MENSUAL FAMILIAR
May 10	538,89	-0,14%	448,00
Jun 10	538,12	-0,14%	448,00
Jul 10	536,93	-0,22%	448,00
Ago 10	538,73	0,34%	448,00
Sep 10	539,36	0,12%	448,00
Oct 10	540,10	0,14%	448,00
Nov 10	541,82	0,32%	448,00
Dic 10	544,71	0,53%	448,00
Ene 11	548,63	0,72%	492,80
Feb 11	551,24	0,48%	492,80
Mar 11	555,27	0,62%	492,80
Abril 11	557,43	0,39%	492,80

Fuente: INEC Estadísticas

Elaborado por: Autoras

Connotación.- Si los costos de la canasta básica familiar suben, las personas elegirán adquirir el servicio que más necesitan; es decir que van a comprar los productos de primera necesidad, lo que reduce las probabilidades de venta de la empresa, por lo que se considera una **Amenaza**.



Índices de Precios al Consumidor

“Es el conjunto de bienes y servicios que forman parte de la canasta básica, que ayuda a determinar el precio global con el que una familia puede llegar a sobrevivir de una manera digna, satisfaciendo sus necesidades básicas.” (Estadísticas, 2008)

TABLA N° 17: Índice de precios del Consumidor

DIVISIONES VARIACIONES ANUALES	CIUDAD QUITO
General	4,93
Alimentos y bebidas no alcohólicas	8,89
Bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes	2,99
Prendas de vestir y calzado	5,70
Alojamiento, agua, electricidad, gastos y otros	1,89
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación	5,88
Salud	2,27
Transporte	2,38
Comunicaciones	3,03
Recreación y cultura	2,48
Educación	7,34
Restaurantes y hoteles	4,10
Bienes y servicios diversos	3,87

Fuente: <http://www.inec.gov.ec/home/>

Elaborado por: Autoras

Connotación: El Índice de Precios se considera una **Amenaza**, porque el servicio automotriz no es una necesidad primaria de las personas, más bien se considera secundaria.



3.3 F.O.D.A

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. Realizar un análisis FODA, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos.
- Concienciar a la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos(www.slideshare.net/RIVANZ/fortaleza-presentation)

El nombre FODA, le viene a este práctico mecanismo de análisis de las cuatro iniciales antes mencionadas que intervienen en su aplicación, es decir:

Según (PAEZ, 2010) menciona que las **Fortalezas** son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia.

Las **Debilidades** son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto de contribuir al éxito de la empresa, más bien provocan situaciones desfavorables.

Las **Oportunidades** son aquellos factores externos a la organización, las mismas que se puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de estas pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

Las **Amenazas** factor externo que la institución no puede controlar que puede afectar desfavorablemente a la empresa.



Fortalezas de la empresa FACONZA

- Experiencia y capacitación del personal que brinda los servicios.
- Acuerdos estratégicos con los proveedores.
- Precios y servicios competitivos.
- Tecnología de punta para proporcionar los servicios a los clientes.
- Infraestructura adecuada. (Instalaciones físicas y maquinaria).
- Utiliza productos de calidad para la lubricación de los vehículos.
- Puntualidad al momento de la entrega de los vehículos a sus clientes.
- Atiende los requerimientos de todas las marcas de autos.

Debilidades de la empresa FACONZA

- No existen incentivos para los trabajadores de la empresa.
- Existe un personal técnico desmotivado.
- Falta de mantenimiento en la maquinaria.
- Inadecuada distribución en los espacios de bodega.
- Falta de conocimiento en los sistemas contables.
- Ausencia de un Plan Estratégico.



Oportunidades de la empresa FACONZA

- La competencia no cuenta con la infraestructura adecuada para atender marcas especializadas.
- Renovación continúa en tecnología.
- Continuo crecimiento del parque automotor
- Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar a realizar nuevos créditos.
- Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa.(PAEZ, 2010)

Amenazas de la empresa FACONZA

- Incremento en los precios del servicio y repuestos.
- Dificultades al importar repuestos, puesto que existen barreras arancelarias.
- Por estar ubicada al norte de la ciudad, atiende a vehículos que circulan solo por esa zona
- La competencia ofrece precios bajos, por ofrecer el mismo servicio



TABLA N° 18: MATRIZ FODA DE LA EMPRESA FACONZA

INTERIOR	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Experiencia y capacitación del personal que brinda los servicios.	D1	No existen incentivos para los trabajadores de la empresa.
	F2	Acuerdos estratégicos con los proveedores.	D2	Existe un personal técnico desmotivado.
	F3	Precios y servicios competitivos.	D3	Falta de mantenimiento en la maquinaria.
	F4	Tecnología de punta para proporcionar los servicios a los clientes.	D4	Inadecuada distribución en los espacios de bodega.
	F5	Infraestructura adecuada. (Instalaciones físicas y maquinaria).	D5	Falta de conocimiento en los sistemas contables.
	F6	Utiliza productos de calidad para la lubricación de los vehículos.	D6	Ausencia de un plan estratégico.
	F7	Puntualidad al momento de la entrega de los vehículos a sus clientes		
	F8	Atiende los requerimientos de todas las marcas de autos		
EXTERIOR	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	La competencia no cuenta con la infraestructura adecuada para atender marcas especializadas.	A1	Incremento en los precios del servicio y repuestos.
	O2	Renovación continúa en tecnología.	A2	Dificultades al importar repuestos, puesto que existen barreras arancelarias.
	O3	Continuo crecimiento del parque automotor.	A3	Por estar ubicada al norte de la ciudad, atiende a vehículos que circulan solo por esa zona
	O4	Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar a realizar nuevos créditos.	A4	La competencia ofrece precios bajos, por ofrecer el mismo servicio.
	O5	Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa.		
	O6	Captar el mercado de personas insatisfechas con el mantenimiento de sus vehículos.		

Fuente: Propia
Elaborado por: Autoras



3.3.1 Matriz Impacto Interno y Externo

Matriz Impacto Interno

Esta matriz se utiliza para analizar el ambiente interno de la empresa aquí se detallan las Fortalezas y Debilidades; de acuerdo al beneficio (Fortaleza), peligro (Debilidad) que influyen directamente en la actividad de la organización.

Según (PAEZ, 2010) indica en su investigación que al igual que en la matriz de impacto externo a cada una de los factores se le da una calificación de acuerdo al impacto que este tienen de la siguiente manera:

ALTA = 5	MEDIA = 3	BAJO = 1
-----------------	------------------	-----------------

Matriz Impacto Externo

Esta matriz se utiliza para analizar el ambiente externo de la empresa donde se detalla información de las Oportunidades y Amenazas; de acuerdo al beneficio (Oportunidad), peligro (Amenaza) que pueden influir en la actividad de la organización.

La calificación será:

ALTA = 5	MEDIA = 3	BAJO = 1
-----------------	------------------	-----------------

TABLA N° 19: Matriz de impacto Interno y Externo

N°	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Experiencia y capacitación del personal que brinda los servicios	X											
2	Acuerdos estratégicos con los proveedores.	X											
3	Precios y servicios competitivos		X										
4	Tecnología de punta para proporcionar los servicios a los clientes.		X										
5	Infraestructura adecuada. (Instalaciones físicas y maquinaria).	X											
6	Utiliza productos de calidad para la lubricación de los vehículos.		X										
7	Puntualidad al momento de la entrega de los vehículos a sus clientes.		X										
8	Atiende los requerimientos de todas las marcas de autos.		X										
9	No existen incentivos para los trabajadores de la empresa.				X								
10	Existe un personal técnico desmotivado.				X								
11	Falta de mantenimiento en la maquinaria.				X								
12	Inadecuada distribución en los espacios de bodega.					X							
13	Falta de conocimiento en los sistemas contables.						X						
14	Ausencia de un plan estratégico.				X								
15	La competencia no cuenta con la infraestructura adecuada para atender marcas especializadas.							X					
16	Renovación continúa en tecnología.								X				
17	Continuo crecimiento del parque automotor							X					
18	Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar a realizar nuevos créditos.								X				
19	Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa.								X				
20	Captar el mercado de personas insatisfechas con el mantenimiento de sus vehículos.								X				
21	Incremento en los precios del servicio y repuestos.											X	
22	Dificultades al importar repuestos, puesto que existen barreras arancelarias.										X		
23	Por estar ubicada al norte de la ciudad, atiende a vehículos que circulan solo por esta zona.										X		
24	La competencia ofrece precios bajos, por ofrecer el mismo servicio.											X	

Elaborado por: Autoras



3.3.2 Matriz de Aprovechamiento

Esta matriz trata de realizar una confrontación de los impactos positivo externos (**Oportunidades**) e internos (**Fortalezas**) para lograr equilibrar cuantitativamente las de mayor atención para la descripción de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar todas las oportunidades que posee la nueva empresa y se debe tratar de conservar y afianzar más las fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

ALTA = 5	MEDIA = 3	BAJO = 1
----------	-----------	----------



TABLA N° 20: MATRIZ DE APROBECAMIENTO

OPORTUNIDAD FORTALEZA	La competencia no cuenta con la infraestructura adecuada para atender marcas especializadas	Renovación continua en tecnología	Continuo crecimiento del parque automotor.	Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar nuevos créditos.	Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa	Captar el mercado de personas insatisfechas con el mantenimiento de sus vehículos	TOTAL
Experiencia y capacitación del personal que brinda los servicios	5	3	3	3	5	5	24
Acuerdos estratégicos con los proveedores	5	3	3	5	3	3	22
Precios y servicios competitivos	5	5	5	3	3	3	24
Tecnología de punta para proporcionar los servicios a los clientes.	3	5	5	5	5	5	28
Infraestructura adecuada (instalaciones físicas y maquinaria)	1	3	3	5	3	5	20
Utiliza productos de calidad para la lubricación de los vehículos	3	5	3	5	5	3	24
Puntualidad al momento de la entrega de los vehículos a sus clientes	5	5	3	3	5	3	24
Atiende a los requerimientos de todas las marcas de autos	5	5	3	3	3	3	22
TOTAL	32	34	28	32	32	30	188

Fuente: propia

Elaborado por: Autoras



ANÁLISIS

Esta matriz presenta varios factores positivos que influyen en la empresa interna y externamente, como son las Fortalezas y las Oportunidades las mismas que permiten lograr una ventaja competitiva.

Se puede observar que la principal Fortaleza es la tecnología de punta para proporcionar los servicios a los clientes, lo que indica que la empresa cuenta con maquinaria calificada para los servicios que presta.

Otra de las Fortalezas con puntaje alto es la adecuada capacidad instalada, puesto que la empresa posee instalaciones amplias, limpias, lo que atrae a los clientes a utilizar sus servicios.

Las Oportunidades que se refleja en la matriz son importantes puesto que todas se mantienen con una calificación alta, lo que demuestra que deben ser bien utilizadas.

3.3.3 Matriz de Vulnerabilidad

La matriz de Vulnerabilidad indica la manera cómo influye la Amenaza en sobre cada una de las debilidades, la misma que se elabora listando en columnas de izquierda a derecha las Amenazas y en las filas de arriba hacia abajo las respectivas Debilidades, a las respuestas se las designa una escala que va de acuerdo al nivel de impacto y puede ser:

TABLA N° 21: MATRIZ DE VULNERABILIDAD

ALTA = 5	MEDIA = 3	BAJO = 1
-----------------	------------------	-----------------

AMENAZA DEBILIDAD	Incremento en los precios del servicio y repuestos	Dificultades al importar repuestos, puesto que existen barreras arancelarias.	Por estar ubicada al norte de la ciudad, atiende a vehículos que circulan solo por esa zona.	La competencia ofrece precios bajos, por el mismo servicio.	TOTAL
No existen incentivos para los trabajadores de la empresa.	5	3	3	3	14
Existe un personal técnico desmotivado.	3	3	3	1	10
Falta de mantenimiento en la maquinaria	1	5	1	5	12
Inadecuada distribución en los espacios de bodega	1	1	5	3	10
Falta de conocimiento en los sistemas contables.	3	1	3	3	10
Ausencia de un plan estratégico.	5	1	5	5	16
TOTAL	18	14	20	20	72

Fuente: propia
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Al haber realizado la matriz, se puede definir las principales Debilidades y Amenazas que influyen con mayor fuerza en la empresa FACONZA.



La principal Debilidad que se ha tomado con mayor valoración es la ausencia de un Plan Estratégico, puesto que la misma no posee y esto perjudica a la consecución de los objetivos.

En cuanto a las Amenazas que se encuentran en el entorno de la empresa, se considera como la más importante a la competencia, puesto que ofrece precios bajos, lo que indica que la empresa debe mantener un margen de precios similares o más bajos.

Las Amenazas y Debilidades, podría actuar a tiempo, al identificar la vulnerabilidad más alta la empresa se deberá tomar las medidas que permitan otorgarle protección y crecimiento en el mercado.

3.3.4 Hoja de Trabajo FODA

“Proporciona una herramienta para ayudar a propietarios y gerentes a considerar todos los problemas de alineamiento de la empresa. Propietarios, Gerentes y miembros de personal deben trabajar juntos para comparar y contrastar las prácticas actuales de la administración con los estándares de la empresa. Anticipar concesiones mutuas significativas en cuanto a cuáles son realmente los estándares y prácticas actuales pertinentes”.⁵⁵

⁵⁵ http://www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Bus_Ethics_sp/RBE/lista_12_rbe.pdf

TABLA N° 22: Hoja de Trabajo FODA

FORTALEZAS INTERNAS	OPORTUNIDADES EXTERNAS
<p>La empresa cuenta con Fortalezas Internas muy favorables, de las cuáles podemos mencionar las siguientes:</p> <p>Tecnología de punta para ofrecer los servicios a los clientes.</p> <p>Adecuada capacidad instalada que posee la empresa.</p>	<p>Las oportunidades externas ayudan al crecimiento de la empresa, las que nos impactan más directamente son las siguientes:</p> <p>La competencia no cuenta con la infraestructura adecuada para atender marcas especializadas.</p> <p>Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa</p>
DEBILIDADES INTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
<p>Las debilidades que afectan directamente a la empresa, son las siguientes:</p> <p>Ausencia de un plan estratégico, la misma perjudica a la consecución de los objetivos.</p>	<p>Las amenazas externas que afectan a la empresa son:</p> <p>La competencia, puesto que ofrece precios bajos, lo que indica que la empresa debe mantener un margen de precios similares o menores.</p>

Fuente: propia
Elaborado por: Autoras

3.3.5 Matriz de Estrategias FODA

Según (PAEZ, 2010) La matriz de estrategias FODA, ayuda a determinar estrategias FO, (Fortalezas, Oportunidades), estrategias DO (Debilidades, Oportunidades), estrategias FA (Fortalezas, Amenazas) y estrategias DA (Debilidades, Amenazas); que ayudan a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa



TABLA N° 23: Matriz de Estrategias FODA

<div> <div>INTERNO</div> <div>EXTERNO</div> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Experiencia y capacitación del personal que brinda los servicios	No existen incentivos para los trabajadores de la empresa.
	Acuerdos estratégicos con los proveedores	Existe un personal técnico desmotivado
	Precios y servicios competitivos	Falta de mantenimiento en la maquinaria
	Tecnología de punta para proporcionar los servicios a los clientes	Inadecuada distribución en los espacios de bodega
	Infraestructura adecuada (instalaciones físicas y maquinaria)	Falta de conocimiento en los sistemas contables.
	Utiliza productos de calidad para la lubricación de vehículos	Ausencia de un Plan Estratégico.
	Puntualidad al momento de la entrega de los vehículos a sus clientes.	
	Atiende los requerimientos de todas las marcas de autos	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
La competencia no cuenta con la infraestructura adecuada para atender marcas especializadas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener precios competitivos en el mercado. • Monitoreo constante de la dinámica de las tasas de interés por parte de FACONZA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un direccionamiento estratégico • Motivar al personal de la empresa con incentivos por méritos.
Renovación continua en tecnología		
Continuo crecimiento del parque automotor		



Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar a realizar nuevos créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actualizaciones constantes en los sistemas y equipos para brindar un servicio de calidad y así captar el mercado de personas insatisfechas. • Continuar trabajando con proveedores que ofrezcan repuestos e insumos de calidad y a precios convenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones al personal administrativo con el propósito de mejorar la aplicación del sistema contable y financiero.
Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa.		
Captar el mercado de personas insatisfechas con el mantenimiento de sus vehículos		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Incremento en los precios del servicio y repuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Consecución de nuevos proveedores con alianzas estratégicas adecuadas para la obtención de repuestos y así evitar el incremento en los precios del servicio. • Realizar publicidad en el centro de la ciudad con el propósito de atraer nueva clientela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar en los clientes una imagen positiva de la empresa y del servicio que se brinda. • Realizar un adecuado control de inventarios y así mantener un stock suficiente que permita el correcto desarrollo de las actividades laborales.
Dificultades al importar repuestos, puesto que existen barreras arancelarias		
Por estar ubicada al norte de la ciudad, atiende a vehículos que circulan solo por esa zona.		
La competencia ofrece precios bajos, por el mismo servicio.		

Fuente: propia

Elaborado por: Autoras

3.3.6 Síntesis FODA

TABLA N° 24: Síntesis FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener precios competitivos en el mercado. • Monitoreo constante de la dinámica de las tasas de interés por parte de FACONZA. • Realizar actualizaciones constantes en los sistemas y equipos para brindar un servicio de calidad y así captar el mercado de personas insatisfechas. • Continuar trabajando con proveedores que ofrezcan repuestos e insumos de calidad y a precios convenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un Plan Estratégico con el propósito de incrementar las ventas • Motivar al personal de la empresa con incentivos por méritos. • Realizar capacitaciones al personal administrativo con el propósito de mejorar la aplicación del Sistema Contable y Financiero.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Consecución de nuevos proveedores con alianzas estratégicas adecuadas para la obtención de repuestos y así evitar el incremento en los precios del servicio. • Realizar publicidad en el centro de la ciudad con el propósito de atraer nueva clientela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar en los clientes una imagen positiva de la empresa y del servicio que se brinda. • Realizar un adecuado control de inventarios y así mantener un stock suficiente que permita el correcto desarrollo de las actividades laborales.

Fuente: propia
Elaborado por: Autoras



CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A.



4.1 Diseño de un Plan Estratégico

4.1.1 Principios y Valores Corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización y por lo tanto constituyen el soporte de la misión y visión de la empresa.

Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción, una de las características mas importantes de los valores administrativos es la perdurabilidad.

A continuación se describen los principios y valores en la cual se basa la empresa FACONZA S.A.

Principios y Valores Corporativos

Respeto

“El respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad”⁴⁵

En la empresa FACONZA el contacto que hay entre empleado y cliente se ve reflejado en que el empleado esta capacitado no solo en el tema automotriz sino que cuenta con base moral y ética hacia los clientes.

Rentabilidad

La rentabilidad es un indicador que mide la gestión realizada por la gerencia ya que este arroja resultados cuantitativos obtenidos en un período determinado.

Incrementar la cartera de clientes mediante estrategias que nos permita aumentar la competitividad en el mercado y así mejorar el desempeño y crecimiento de la organización.

⁴⁵ Extraído de <http://definicion.de/respeto/>



Honestidad

Según (SOTO) La honestidad es un valor o cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral.

La empresa FACONZA siempre se ha caracterizado por ser honesta con sus clientes y en todas las actividades que ha realizado.

Responsabilidad

Es el asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada.

La empresa FACONZA se caracteriza por ser responsable en cada una de las actividades propias de cada departamento y del personal que está a su cargo.

Productividad

Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

“Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos”⁴⁶

Competitividad

Según (THOME, 2012) La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

⁴⁶ Extraído de <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>



El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto⁴⁷.

Puntualidad

Puntualidad, es el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado, para cumplir obligaciones, sin tener distracciones, retrasos, ni obstáculos.

La puntualidad es algo fundamental para nuestra personalidad de carácter, ya que seríamos capaces de hacer más actividades, realizar un buen trabajo, ganando la confianza de una segunda persona.

Cuando la puntualidad está ausente, se percibe que no va a haber un buen trabajo, por la falta de organización del tiempo, y de las actividades.⁴⁸

4.1.1.1 Matriz Axiológica

Para elaborar la matriz axiológica cada empresa en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- Principios y Valores Corporativos: Son el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- Grupos de referencia de la empresa: Son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para el logro de los objetivos.

Luego de definir los principios corporativos y de identificar los grupos de referencia se procede a elaborar la matriz axiológica en la cual se busca identificar los valores que a cada uno de ellos compete.

⁴⁷ Extraído de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

⁴⁸ Extraído de http://ushinavladimir85.freeoda.com/blog/?page_id=191

TABLA N° 25: Matriz Axiológica

Grupo Referencia Principios	Clientes	Sociedad	Accionistas	Trabajadores	Medio Ambiente	Proveedores
Respeto	x	X	X	X	X	x
Rentabilidad			X			
Honestidad	x	X	X	X	X	x
Responsabilidad	x	X	X	X	X	x
Productividad			X	X		
Competitividad		X	X			x
Puntualidad	x		X	X		x

Fuente: Propia
Elaborado por: Autoras

4.1.2 Misión

Según (PAEZ, 2010) menciona la misión de FACONZA, y en base a nuestra investigación hemos realizado los respectivos ajustes. Brindar el servicio de mantenimiento, reparación, pintura y lavado de vehículos en la ciudad de Quito, basados en un trabajo en equipo, compromiso y excelencia, utilizando tecnología de punta para de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes, para hacer de ella una empresa rentable y con responsabilidad social y ambiental.

4.1.3 Visión

Ser una empresa líder en el mercado al 2017, como un Tecnicentro capaz de satisfacer cualquier necesidad automotriz en la ciudad de Quito, siempre desde el compromiso de calidad y eficiencia, cumpliendo con todas las normas, éticas y valores internos de la empresa, con miras a expandir su mercado.

4.1.4 Objetivos

Los objetivos planteados que se describen a continuación parten de un objetivo global, del cual se desprenden objetivos generales por cada área de diagnóstico realizado como son: Área Administrativa y de Talento Humano, Financiera, Tecnológica, Mercadeo y Operativa)



4.1.4.1 Objetivos Estratégicos Generales

TABLA N° 26: Objetivos Estratégicos Generales

<p style="text-align: center;">OBJETIVO GLOBAL</p> <p>Obtener el éxito institucional mediante el cumplimiento de las funciones a través de un servicio profesional eficiente que cubra siempre las expectativas de todos los clientes.</p>
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS POR ÁREAS DE FUNCIONAMIENTO</p>
<p>Área Administrativa y de Talento Humano</p> <p>Proporcionar a los trabajadores la motivación y capacitar al personal operativo y administrativo de manera adecuada y constante para que se mantengan a la vanguardia de los cambios tecnológicos y así brindar un servicio eficiente.</p>
<p>Área Financiera</p> <p>Obtener mayor rentabilidad mediante el incremento de las ventas y comprando insumos de calidad al por mayor que permita reducir costos operativos.</p>
<p>Área Tecnológica</p> <p>Equipar con maquinaria de tecnología avanzada y adecuada para la prestación del servicio bajo los estándares de calidad exigidos por los clientes.</p>
<p>Área de Mercadeo</p> <p>Establecer promociones y realizar publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece FACONZA y así incursionar en el mercado</p>
<p>Área Operativa</p> <p>Obtener un mejor posicionamiento en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad y ofertando insumos automotrices de renombre, alcanzando la mejor imagen frente a los clientes.</p>

Fuente: Propia
Elaborado por: Autoras

4.1.4.1.1 Objetivos Específicos

TABLA N° 27: Objetivos Específicos

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS
Área Administrativa y de Talento Humano Proporcionar a los trabajadores la motivación y capacitar al personal operativo y administrativo de manera adecuada y constante para que se mantengan a la vanguardia de los cambios tecnológicos y así brindar un servicio eficiente.	Área Administrativa y de Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al Talento Humano ✓ Fortalecer la imagen corporativa de la empresa ✓ Motivar al personal con un plan de incentivos.
Área Financiera Obtener mayor rentabilidad mediante el incremento de las ventas y comprando insumos de calidad al por mayor que permita reducir costos operativos.	Área Financiera <ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimizar los costos operativos y administrativos. ✓ Maximizar la rentabilidad ✓ Establecer precios competitivos en el mercado y así incrementar el volumen de ventas
Área Tecnológica Equipar con maquinaria de tecnología avanzada y adecuada para la prestación del servicio bajo los estándares de calidad exigidos por los clientes.	Área Tecnológica <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofertar servicios con elevados estándares de calidad
Área de Mercadeo Establecer promociones y realizar publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece FACONZA y así incursionar en el mercado	Área de Mercadeo <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar promociones de los servicios ✓ Difundir los servicios que ofrece la empresa mediante publicidad masiva.
Área Operativa Obtener un mejor posicionamiento en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad y ofertando insumos automotrices de renombre, alcanzando la mejor imagen frente a los clientes.	Área Operativa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación óptima con proveedores ✓ Optimización de la cadena productiva ✓ Elaborar instrumentos para medir la satisfacción del cliente



Fuente: Propia
Elaborado por: Autoras

4.1.5 Políticas

“La política comprende el conjunto de decisiones relativas al modelo de retribución de los accionistas por su aportación de recursos de capital a la empresa”⁴⁹

Las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la “personalidad” de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas del personal también definen la conducta que la compañía espera de los trabajadores.

FACONZA, cuenta con las siguientes políticas, las mismas que sirven de guía para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.

Las normas y políticas establecidas se deberán cumplir con responsabilidad por parte de todo el personal sin distinción de cargo alguno.

De Personal

- Los sueldos se cancelarán puntualmente de acuerdo a lo pre-establecido en el Código de Trabajo juntamente con todos los beneficios sociales que demanda la Ley, las horas extras serán contabilizadas para su respectivo pago, adicional a esto se entregará incentivos durante un cierto período de tiempo a los empleados y así obtener eficiencia en cada trabajo realizado
- Se fomentará el trabajo en equipo que permita que todos los trabajadores se integren a cada actividad que se realice en la empresa y de esta manera entregar un trabajo completo y de calidad a los clientes
- Se manejarán normas de seguridad industrial y salud ocupacional para evitar riesgos de accidentes

⁴⁹ MIRO Jaime, “La Gestión Financiera”, Deusto, 01/01/2004, pág. 175



- Todo el personal deberá asistir puntualmente a sus labores, solo en casos de extrema necesidad se justificarán sus faltas o atrasos caso contrario se procederá al respectivo descuento en el Rol de Pagos
- Se llevará un registro e inventario de todos los materiales e insumos que se utilicen con la finalidad de mantener siempre un stock suficiente que permita el correcto desarrollo de actividades laborales.
- Se realizarán reuniones con todo el personal de manera trimestral para detectar los posibles fallos o inconvenientes que se estén suscitando en la empresa, con lo que se podrá dar soluciones factibles a los mismos.
- Se realizarán los respectivos análisis de los Estados Financieros de manera mensual para verificar la transparencia de todas las transacciones que se realicen y también que nos sirva como un instrumento para la toma de decisiones por parte de la gerencia.
- Se capacitaran constantemente semestralmente de acuerdo a las necesidades que haya.

De Compras

- Se establecerán políticas de cobro y pago tanto para los clientes como para los proveedores, mismas que se deberán cumplir a cabalidad.
- El Asistente Administrativo buscará empresas que dispongan de insumos de calidad y mediante vía telefónica solicitará las cotizaciones.
- Para la compra de insumos se lo realizará según la exigencia del stock.



4.1.6 Estrategias

“Están determinadas por un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”⁵⁰

Las estrategias requieren:

- Mantener una variedad de los servicios que se ofrece a disposición y satisfacción de los consumidores
- Realizar ofertas especiales y/o promociones para atraer más mercado e incrementar las ventas
- Conocer el grado de satisfacción del cliente en cuanto al servicio
- Comunicar a los clientes acerca de los diferentes servicios que se proporciona a través de medios impresos, con el fin de incrementar las ventas

4.1.6.1 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento en función de una relación Causa-Efecto.

En el área de **Aprendizaje-Crecimiento** la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes.

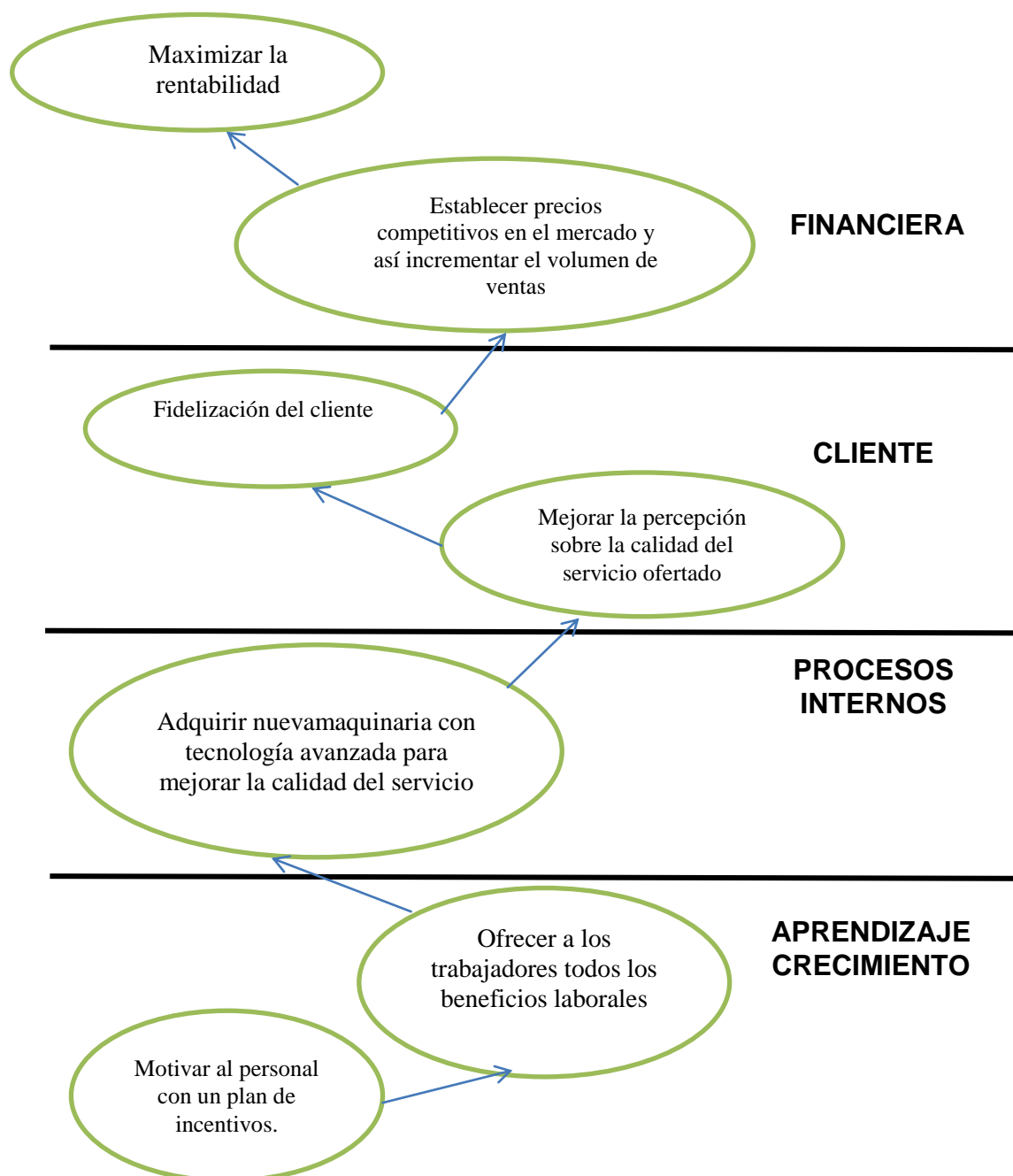
De ese modo, la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de **Procesos internos** de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de **Clientes**.

⁵⁰ MANUERA José Luis, “Estrategias de Marketing”, ESIC Editorial, 2007, pág. 32

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área **Financiera (Fin)** de la empresa.

GRÁFICO N° 15: MAPA ESTRATEGICO



Fuente: Propia
Elaborado por: Autoras



4.1.6.1.1 Mapa de Estrategias

TABLA N° 28: Mapa de Estrategias

ÁREA ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO	ÁREA FINANCIERA	ÁREA TECNOLÓGICA	ÁREA DE MERCADEO	ÁREA OPERATIVA
Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
Proporcionar a los trabajadores la motivación y capacitar al personal operativo y administrativo de manera adecuada y constante para que se mantengan a la vanguardia de los cambios tecnológicos y así brindar un servicio eficiente.	Obtener mayor rentabilidad mediante el incremento de las ventas y comprando insumos de calidad al por mayor que permita reducir costos operativos.	Equipar con maquinaria de tecnología avanzada y adecuada para la prestación del servicio bajo los estándares de calidad exigidos por los clientes.	Establecer promociones y realizar publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece FACONZA y así incursionar en el mercado	Obtener un mejor posicionamiento en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad y ofertando insumos automotrices de renombre, alcanzando la mejor imagen frente a los clientes.
Política	Política	Política	Política	Política
FACONZA asumirá el 70% de los incentivos recibidos por el empleado e invertirá en capacitaciones al personal considerando el 20% de las utilidades	Se pretende incrementar el 20% en las ventas.	Se considera el 8% de los ingresos generados en el año anterior para la compra de la maquinaria.	Se elegirán medios de mayor frecuencia y se utilizará materiales de calidad y a color.	Se considera un 3% de las utilidades para implementar instrumentos que midan el nivel de satisfacción del cliente.
Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> El empleado recibirá un Plan de Incentivos: (Seguro Médico, Reconocimiento, Planes Financieros) Contratar capacitadores especializados en tecnología avanzada 	<ul style="list-style-type: none"> Bajar los precios frente a la competencia Mejorar la atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento en la selección de la mejor tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar medios publicitarios como la radio, televisión, hojas volantes y páginas electrónicas. Promoción de servicios(cupones) 	<ul style="list-style-type: none"> Se contratará personal para que realice las encuestas Implementar líneas de comunicación permanente mediante fax, correo y llamadas telefónicas con los clientes

Fuente: Propia
Elaborado por: Autoras



4.1.7 Plan Táctico

El Plan Táctico permite gestionar el Direccionamiento Estratégico diseñado anteriormente, por lo que la puesta en marcha agrupa la ejecución del proyecto que contienen acciones interrelacionadas y coordinadas que con su operación permiten alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados, identificando responsables de su ejecución, presupuesto, tiempo y metas a alcanzar.

A continuación se plantea el Plan Táctico para la Empresa FACONZA S. A.

4.1.7.1 Proyectos

Según (SÁNCHEZ, 2012) Es un conjunto ordenado y planificado de acciones y actividades interrelacionadas y coordinadas que con su operación permiten resolver problemas específicos e implica la asignación racional de los recursos para alcanzar los objetivos y la visión fijada.

A continuación se detalla el alcance esperado de cada uno de los proyectos, los responsables de la ejecución, presupuesto, las actividades, financiamiento, metas e indicadores.

PROYECTO N° 1 (AREA ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO)

CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE INCENTIVOS

Capacitación al Personal Operativo: Busca desarrollar las capacidades de todo el personal que labora en el Departamento Operativo, lo cual contribuye para mejorar la calidad del servicio.

Para la ejecución se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Elaboración de cronograma de actividades
- ✓ Realización de cursos en actualización de marcas especializadas.

Para la ejecución de las actividades antes mencionadas no se destina monto de presupuesto ya que son acciones internas que están dentro de los mandatos y son gestiones que le competen al Área Administrativa.



Capacitación al Personal Administrativo: Busca desarrollar las capacidades de todo el personal que labora en el Departamento Administrativo, lo cual contribuye para fortalecer el sistema administrativo mediante capacitaciones en paquetes contables.

Para la ejecución se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Elaboración de cronograma de actividades
- ✓ Realización de cursos en actualización de paquetes contables

Para la ejecución de las actividades antes mencionadas no se destina monto de presupuesto ya que son acciones internas que están dentro de los mandatos y son gestiones que le competen al Área Administrativa.

Implementación de Plan de Incentivos: La empresa logrará que sus trabajadores estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes en sus labores.

Para la ejecución se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Seguro Médico Privado
- ✓ Reconocimiento por la labor cumplida
- ✓ Planes Financieros

Para la ejecución de las actividades antes mencionadas no se destina monto de presupuesto ya que son acciones internas que están dentro de los mandatos y son gestiones que le competen al Área Administrativa.

PROYECTO N° 2 (AREA FINANCIERA)

FORTALECIMIENTO FINANCIERO MEDIANTE EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD

Mejoramiento del Margen Neto: Con esta actividad se busca optimizar los recursos y reducir los gastos, incrementar las ventas con el propósito que la empresa obtenga mayores utilidades.



Para la ejecución se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Reducción de gastos generales
- ✓ Disminución de costos operativos
- ✓ Negociación óptima con proveedores
- ✓ Incrementar las ventas en un 5% (precios mas bajos que la competencia)
- ✓ Mejorar la atención al cliente

Para la ejecución de las actividades antes mencionadas no se destina monto de presupuesto ya que son acciones internas que están dentro de los mandatos y son gestiones que le competen al Área Administrativa.

PROYECTO N° 3 (ÁREA TECNOLÓGICA)

EQUIPAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN CON MAQUINARIA DE TECNOLOGÍA AVANZADA

Adquisición de Maquinaria y Software: Se busca mejorar los procesos mediante la utilización de tecnología avanzada con el propósito de mejorar la calidad del servicio, también con la adquisición del Software se busca mejorar el control de Inventarios.

Para la ejecución se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Adquisición de nueva maquinaria (Cabina de aplicación y secado por rayos infrarrojos)
- ✓ Adquisición de Software para el control de inventarios de insumos.

Para la ejecución de la Adquisición de nueva maquinaria (Cabina de aplicación y secado por rayos infrarrojos) se presupuesta \$7.660,00, la maquinaria se la adquiere en el tercer año de implementado el Plan Estratégico, en enero del primer año se instala el Software para el control de inventarios de insumos para lo cual se presupuesta un monto de \$1.500,00

Fortalecimiento de la imagen de la empresa: Con esta actividad se busca mejorar la imagen y presentación de la empresa para que los trabajadores y clientes se sientan a gusto.

Para la ejecución se plantea las siguientes acciones:



- ✓ Asignar vestimenta adecuada a los trabajadores de patio (overoles)
- ✓ Elaborar un rotulo que sea atractivo, directo y convincente
- ✓ Mejorar la imagen del negocio para dar un aire más actual a la empresa

Para la ejecución de la actividad de Asignar vestimenta adecuada a los trabajadores de patio se presupuesta \$450,00 (9 trabajadores en el Área Operativa precio de cada overol \$50) en el mismo año se elabora un nuevo rotulo y el monto designado es de \$300,00, en el segundo año se mejora la imagen de la empresa para lo cual no se destina monto de presupuesto ya que son acciones internas que están dentro de los mandatos y son gestiones que le competen al Área Administrativa.

PROYECTO N° 4 (ÁREA DE MERCADEO)

MEJORAR EL SISTEMA DE MERCADEO E IMPLEMENTAR NUEVAS PROMOCIONES

Publicidad Masiva mediante difusión en diferentes medios: Mediante esta actividades buscamejorar el sistema de publicidad ya que se utilizarán diferentes medios para dar a conocer los servicios que presta FACONZA.

Para la ejecución se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Se repartirá Hojas Volantes
- ✓ Se repartirá Trípticos
- ✓ Mediante la radio (5 cuñas diarias de lunes a domingo)
- ✓ Redes Sociales

Para la ejecución de la actividad Publicidad Masiva mediante difusión en diferentes medios se presupuesta para Hojas Volantes \$135,00 (\$15,00 en el primer año por lo que se empieza en el segundo semestre solo adquieren la mitad (500 hojas volantes) y se destina \$30,00 para la adquisición de (1.000 hojas volantes) esta actividad la realizarán cada año, para trípticos se presupuesta \$315,00 (\$35,00 en el primer año por lo que se empieza en el segundo semestre solo adquieren la mitad (500 trípticos) y se destina \$70,00 para la adquisición de (1.000 trípticos) esta actividad la realizarán cada año, para la publicidad en radio se presupuesta \$4.320,00 (\$480,00 en el primer año por lo que se empieza en el segundo semestre solo pagarán por 6 meses), el costo



mensual por la publicidad en radio es de \$80,00 mensuales entonces se presupuesta \$960,00 anuales, para la publicidad de los servicios en las redes sociales se presupuesta \$120,00

Promoción de Servicios: Con esta actividad se busca la fidelización de los clientes.

Para la ejecución se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Seguro de lluvia (Por lavado de carrocería en día lluvioso debe reclamar un cupón por \$2 y podrá obtener un lavado gratis)
- ✓ Por cada lavado completo se recibe un encerado gratis
- ✓ Por cada cambio de aceite obtendrá un lavado completo

Para la ejecución de las actividades antes mencionadas no se destina monto de presupuesto ya que son acciones internas que están dentro de los mandatos y son gestiones que le competen al Área Administrativa.

PROYECTO N° 5 (ÁREA OPERATIVA)

MEJORAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS Y CALIDAD DEL SERVICIO

Mejoramiento del servicio mediante la atención de expectativas de los clientes: Mediante esta actividad se busca medir el grado de satisfacción y las preferencias del cliente mediante las opiniones expuestas en las encuestas y también mejorar el sistema de comunicación con los clientes.

Para la ejecución se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Aplicación de encuestas para medir el grado de satisfacción y preferencias del cliente
- ✓ Implementar líneas de comunicación permanente mediante fax, correo y llamadas telefónicas con los clientes

Para la ejecución de la actividad Aplicación de encuestas para medir el grado de satisfacción y preferencias del cliente se presupuesta \$675,00 los cuales se distribuyen \$135,00 por año ya que las encuestas se aplicarán anualmente y para la implementación de líneas de comunicación no se se destina monto de presupuesto ya que son acciones internas que están dentro de los mandatos y son gestiones que le competen al Área Administrativa.



4.1.7.1.1 Resumen de Proyectos: Actividades, Presupuesto, Financiamiento

PROYECTO N° 1 (Área Administrativa y Talento Humano)

TABLA N° 29: Proyecto # 1

PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO (MESES)												PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO E IMPLEMENTACION DE PLAN DE INCENTIVOS	<u>Capacitación al personal Operativo</u>	Administrador					X	x							<u>1.826,53</u>	
	• Elaboración de cronogramas de actividades														50,00*	
	• Realización de cursos en actualización de marcas especializadas.	Administrador					X	x							1.776,53*	
	<u>Capacitación al personal Administrativo</u>	Administrador								x	x				<u>456,63</u>	
	• Elaboración de cronogramas de actividades														50,00*	
	• Realización de cursos en actualización de paquetes contables.	Administrador								x	x				406,63*	
	<u>Implementación de Plan de Incentivos</u>	Administrador		x											<u>6.070,00</u>	
	• Seguro Médico Privado														950,00*	
	• Reconocimiento por la labor cumplida					x									2.120,00*	
	• Implementación de Planes Financieros											x			3.000,00*	

*Valor estimado que se requerirá para ejecutar las actividades (Valor Imputado)

Elaborado por: Autoras



PROYECTO N° 2 (ÁREA FINANCIERA)

TABLA N° 30: Proyecto # 2

PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO (MESES)												PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
FORTALECIMIENTO FINANCIERO MEDIANTE EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD	<u>Mejoramiento del margen neto</u>	Administrador				x	x	x	x	x	x	x	x	x	4.600,00	
	• Reducción de gastos generales														1.000,00*	
	• Disminución de los costos operativos		x	x	x	x	x	x	x	x				x	900,00*	
	• Negociación óptima con proveedores		x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	400,00*	
	• Incrementar las ventas en un 5% (precios mas bajos que la competencia)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1.800,00*	
	• Mejorar la atención al cliente		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	500,00*	

*Valor estimado que se requerirá para ejecutar las actividades (Valor Imputado)

Elaborado por: Autoras



PROYECTO N° 3 (ÁREA TENOLÓGICA)

TABLA N° 31: Proyecto # 3

PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO (MESES)												PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
EQUIPAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN CON MAQUINARIA DE TECNOLOGÍA AVANZADA	<u>Adquisición de Maquinaria y Software</u>	Administrador			x										<u>9.160,00</u>	Propio
	• Adquisición de nueva maquinaria (Cabina de aplicación y secado por rayos infrarrojos)														7.660,00	
	• Adquisición de Software para el control de inventarios de insumos.		x												1.500,00	
	<u>Fortalecimiento en la imagen de la empresa</u>	Administrador					x								<u>3.550,00</u>	Propio
	• Asignar vestimenta adecuada a los trabajadores de patio (overoles)														450,00	
	• Elaborar un rotulo que sea atractivo, directo y convincente						x								300,00	Propio
	• Mejorar la imagen del negocio para dar un aire más actual a la empresa										x	x			2.800,00*	

*Valor estimado que se requerirá para ejecutar las actividades (Valor Imputado)

Elaborado por: Autoras



PROYECTO N° 4 (ÁREA DE MERCADEO)

TABLA N° 32: Proyecto # 4

PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO (MESES)												PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
MEJORAR EL SISTEMA DE MERCADEO E IMPLEMENTAR NUEVAS PROMOCIONES	<u>Publicidad Masiva mediante difusión en diferentes medios</u>	Administrador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	4.890,00	Propio
	• Trípticos														315,00	
	• Hojas Volantes		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	135,00	
	• Radio (5 cuñas diarias de lunes a domingo)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	4.320,00	
	• Redes Sociales	Administrador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	120,00	Propio
	<u>Promoción de Servicios</u>														2.180,00	
	• Seguro de lluvia (Por lavado de carrocería en día lluvioso debe reclamar un cupón por \$2 y podrá obtener un lavado gratis)			X	x	x	x	x	x						800,00*	
	• Por cada lavado completo se recibe un encerado gratis			X	x	x	x	x	x						650,00*	
	• Por cada cambio de aceite obtendrá un lavado completo			X	x	x	x	x	x						730,00*	

*Valor estimado que se requerirá para ejecutar las actividades (Valor Imputado)

Elaborado por: Autoras



PROYECTO N° 5 (ÁREA OPERATIVA)

TABLA N° 33: Proyecto # 5

PROYECTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO (MESES)												PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
MEJORAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS Y CALIDAD DEL SERVICIO	<u>Mejoramiento del servicio mediante la atención de expectativas de los clientes</u> <ul style="list-style-type: none">Aplicación de encuestas para medir el grado de satisfacción y preferencias del cliente	Administrador							X						2.175,00	Propio
	<ul style="list-style-type: none">Implementar líneas de comunicación permanente mediante fax, correo y llamadas telefónicas con los clientes											X		1.500,00*		
Presupuesto Estimado:															34.908,18	
Presupuesto Real Necesario															15.475,00	
Presupuesto Imputado															19.433,18	

NOTA: La diferencia entre el Presupuesto Estimado y el Presupuesto Real Necesario consiste en:

Elaborado por: Autoras

PRESUPUESTO ESTIMADO: Incluye actividades inmersas dentro de la gestión con la que cuenta FACONZA S.A. y por lo que dicho valor constituye IMPUTADO para el cálculo del valor REAL de la propuesta.



4.1.7.1.2 POA ESTIMADO

TABLA N° 34: POA Estimado

PROYECTO	ACTIVIDADES	AÑOS					TOTAL
		2013	2014	2015	2016	2017	
CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO E IMPLEMENTACION DE PLAN DE INCENTIVOS	Capacitación al personal Operativo Capacitación al personal Administrativo Implementación de Plan de Incentivos	1.771,94	365,31	2.485,31	365,31	3.365,31	8.353,18
FORTALECIMIENTO FINANCIERO MEDIANTE EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD	Mejoramiento del Margen Neto	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	4.600,00
EQUIPAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN CON MAQUINARIA DE TECNOLOGÍA AVANZADA	Adquisición de Maquinaria y Software Fortalecimiento en la imagen de la empresa	1.500,00	2.800,00	8.410,00	-	-	12.710,00
MEJORAR EL SISTEMA DE MERCADEO E IMPLEMENTAR NUEVAS PROMOCIONES	Promoción de Servicios Publicidad Masiva mediante difusión en diferentes medios	650,00	3.240,00	1.060,00	1.060,00	1.060,00	7.070,00
MEJORAMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS Y CALIDAD DEL SERVICIO	Mejoramiento del servicio mediante la atención de expectativas de los clientes	135,00	1.635,00	135,00	135,00	135,00	2.175,00
	TOTAL PRESUPUESTO ESTIMADO	4.976,94	8.960,31	13.010,31	2.480,31	5.480,31	34.908,18

NOTA: Incluye Valores Imputados

Elaborado por: Autoras



4.1.7.1.3 METAS, INDICADORES Y VERIFICADORES

TABLA N° 35: Metas, Indicadores y Verificadores

METAS	INDICADORES	VERIFICADORES
Capacitación al personal	El segundo semestre del primer año de implementado el Plan Estratégico se realiza la capacitación al personal administrativo (Agosto y Septiembre) y la capacitacional personal operativo se la realiza anualmente (Mayo y Junio)	Cronograma de ejecución
Implementación de Plan de Incentivos	El primer año en el mes de febrero se implementa (Seguro Médico Privado), en el tercer año en el mes de abril (Reconocimiento por la labor cumplida) y en el quinto año en enero se implementa el incentivo (Planes Financieros)	Rendimiento en el trabajo
Mejoramiento del Margen Neto	Anualmente la empresa FACONZA S.A. incrementa por lo menos un 15%	Estado de Pérdidas y Ganancias
Equipamiento con maquinaria avanzada e instalación de Software y mejoramiento de la imagen de la empresa	En el tercer año de implementado el Plan Estratégico, en el mes de marzo se adquiere maquinaria, en mayo se elabora overoles para los trabajadores de patio y un nuevo rotulo que identifique a FACONZA de la competencia, en el primer año en enero se instala el Software para el control de inventarios de insumos y en el segundo año se mejora la imagen de la empresa.	Registro de costo de la maquinaria Registro de costo de instalación del Software
Realizar Publicidad en medios impresos, sonoros y redes sociales e implementar promociones	En el segundo semestre de implementado el Plan Estratégico la empresa FACONZA realiza publicidad para dar a conocer los servicios que presta: Anualmente se distribuye publicidad impresa (1000 hojas volantes y 1000 trípticos) se publicita en radio (5 cuñas diarias de lunes a domingo) En febrero del año 2014 se implementa promociones (Seguro de Lluvia, Por cada lavado encerado gratis y Por cada cambio de aceite lavado gratis)	Verificación de material publicitario Contratos realizados con medios de comunicación Registros Contables



Apertura de mercado y capturar clientes	Anualmente el número de clientes se incrementa en un 20%	Número de clientes nuevos
Comunicación permanente con los clientes	A finales del segundo año de implementado el Plan Estratégico en noviembre se contará con una base de datos de los clientes y mensualmente la empresa FACONZA mantiene contacto directo mediante fax, correo y llamadas telefónicas.	Verificación de la base de datos Verificación del registro de contactos
Atender las expectativas de los clientes y percepción del servicio	Anualmente en el mes de julio la empresa FACONZA realiza encuestas para medir el grado de satisfacción y preferencias del cliente	Indicadores de Satisfacción Encuestas de opinión

Elaborado por: Autoras



4.2 Gestión Financiera

“La Gestión Financiera es una de las áreas funcionales habituales de la empresa, su función consiste en la interpretación de resultados, establecimiento de análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para realizar las actividades de dicha organización. El análisis financiero tiene como objetivo buscar las condiciones de equilibrio financiero de la empresa y determinar la rentabilidad de los capitales invertidos”⁵¹

En Talleres FACONZA la Gestión Financiera desempeñará una importante función, ya que esta será la encargada de encontrar las condiciones de equilibrio financiero y determinar la rentabilidad de los capitales invertidos. En el aspecto financiero posibilitará la determinación de necesidades reales de financiación, la elección de medios apropiados, la obtención de créditos necesarios para la expansión y la definición de una política crediticia respecto a los clientes frecuentes con el fin de mantener su fidelidad.

4.2.1 Sistema de Control de Gestión Financiera

Actualmente las organizaciones presentan varios problemas en la Gestión Financiera, y uno de ellos es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de forma continua las posibles desviaciones que se presentan dentro las operaciones, por tal motivo sea hace relevante forjar un conjunto de herramientas que faciliten la labor en la empresa.(PROASCOL, 2011)

Las organizaciones como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable utilizar algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las pautas para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio.⁵²

⁵¹ALEGRE Luis, Fundamentos de Economía de la Empresa: perspectiva funcional, Editorial Ariel Economía, Tercera Edición 2008, Pág. 236

⁵²<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/%202/control%20de%20gestion.htm>



Para el funcionamiento del Sistema de Gestión Financiera, se estructuran varias etapas esenciales, las cuales deberán ser aplicadas por FACONZA:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)
- Medición, registro y control de resultados
- Cálculo de las desviaciones
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctoras
- Objetivos del Control de Gestión
- Interpretación global de todas las funciones gerenciales
- Integrar las variables estratégicas y operacionales
- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro
- Construir los indicadores adecuados de gestión
- Mejora continuada de los resultados
- Corregir sobre la marcha desviaciones
- Reaccionar ante los cambios.



Entre los instrumentos de control de la Gestión que la empresa deberá utilizar se encuentran:

- Contabilidad financiera
- Realizar una evaluación periódica de la contabilidad de la empresa
- Contabilidad de gestión
- Auditoría y Control Interno
- Cuadro de mando

La globalización de la competencia y la rapidez de procesar y comunicar la información, obliga a FACONZA a desarrollar y mantener la flexibilidad necesaria para seguir las innovaciones y estrategias de la competencia. Por lo tanto el control de Gestión Financiera se constituirá en una herramienta de gran ayuda para obtener los resultados que la empresa desea en un futuro inmediato.

4.2.1.1 Estructura Financiera

“La estructura financiera se define como la composición de los recursos financieros que la empresa posee en un momento determinado y que pueden ser tanto propios como ajenos”⁵³

El Balance General refleja la situación financiera con la cual una empresa termina un período económico.

El Estado de Pérdidas y Ganancias permitirá conocer el resultado de las operaciones de la empresa en un periodo determinado, para que la empresa continúe con sus operaciones deberá generar resultados positivos

⁵³ MAQUEDA Lafuente J.D, Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME, Editorial Díaz de Santos 1992, Pág. 30



El Flujo de Caja permite determinar los ingresos y egresos en efectivo que la empresa tiene en un período determinado, permitiendo observar si realmente la empresa necesita financiamiento y obviamente va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene.

4.2.1.2 Procesos de Ingresos

En los talleres FACONZA los ingresos se obtienen por los diferentes servicios que la empresa ofrece, todos relacionados al sector mecánico automotriz. Dichos servicios se ofrecen a personas naturales o empresas públicas y privadas, percibiendo ingresos para la empresa.

Talleres FACONZA ofrece servicios especiales y regulares, entre los cuales se encuentran:

Servicios

- ABC motor
- Suspensión
- Aceite y lubricación
- Lavado y limpieza en grafito
- Pintura y enderezada
- Sistema de escapes
- Alineación y balanceo

Servicios especiales

- Hot Road: Un carro clásico es una forma elegante de decir que es un carro viejo; restauramos y personificamos automóviles a su gusto y anhelo, no existe ningún limitante para la restauración de los mismos, únicamente los deseos de tener el auto que siempre soñó
- Alquiler de carros de Hot Road
- Diagnóstico de scanner para Land Rober
- Vehículos ceremoniales



Para los pagos que no se realicen en efectivo, se deberá seguir el siguiente proceso:

- La persona encargada de Cuentas por Cobrar recibe el cheque de la cancelación de facturas o del Anticipo entregado por el cliente por los servicios contratados. Se procede a llenar el recibo con tres copias de ingreso anotando:
 - ✓ Nombre del cliente o persona natural que realiza el pago a favor de Talleres FACONZA
 - ✓ Valor y concepto (especificando el servicio contratado)
 - ✓ El No. del cheque, nombre y cuenta del banco.
- Lo revisa, firma, sella y entrega el original al cliente que cancela.
- El responsable de Cuentas por Cobrar prepara depósitos y envía al banco al Encargado de mensajería conjuntamente con la copia No. 2, para que le sea devuelta como constancia de recibo. (El mensajero realiza depósitos bancarios en la mañana y tarde).
- Una vez realizado el depósito el responsable de Cuentas por Cobrar distribuye la copia No. 1 a Contabilidad para el respectivo registro y procede a archivar el comprobante No. 2 para su constancia.
- El Auxiliar Contable procede a realizar los registros adecuados, haciendo constancia del ingreso correspondiente y devengando el valor adecuado de la Cuenta por Cobrar clientes, si se trata de una cancelación y si es un anticipo se registrará en la cuenta anticipo clientes con el detalle del cliente que entrega el anticipo, una vez contabilizado procede a archivar la copia No. 1 junto al comprobante de ingreso emitido por el sistema.
- El Contador o Auditor mediante revisiones periódicas evaluará el cumplimiento a las políticas, normas y controles establecidos para la ejecución de este procedimiento.
- Las revisiones han de ser realizadas previa planificación adecuada ejerciéndose la debida supervisión por parte del contador o auditor.



4.2.1.3 Procesos de Egresos

El proceso de Egresos dentro de Talleres FACONZA hace referencia netamente al desembolso de valores en efectivo y cheque durante un periodo fiscal, con la finalidad de cumplir con los servicios ofertados, por tanto incluirá la compra de repuestos, materiales e insumos como aceites y demás fluidos, reposición de maquinaria y equipos, pago de sueldos y salarios, entre otros.

Dichos movimientos le permitirán generar flujos de efectivo, así también el financiamiento interno y externo y analizar los cambios presentados en el efectivo.

- La Asistente recibe las facturas, firma y sella
- Anota en un libro de registro el nombre del emisor de la factura, fecha de recepción y compañía o nombre del destinatario de la factura.
- Se entrega a Administración para la revisión y aprobación.
- Administración entrega al encargado/a en Contabilidad la factura especificando el servicio o producto.
- En contabilidad las facturas son recibidas por el auxiliar quien revisa:
 - ✓ Si son de crédito, determina su vencimiento y procede a ingresar en el cuadro de flujo de efectivo para la aprobación de pago en la fecha de vencimiento.
 - ✓ Si son de contado, se procede a la aprobación inmediata de la Gerencia Financiera para realizar el pago y obtener la autorización de emisión del cheque.

En cualquiera de los dos casos antes mencionados se entrega las facturas al asistente contable quien se encargará de:

- Contabilizar de acuerdo a las instrucciones de Administración
- Realizar el Comprobante de Retención respectivo
- Imprimir el Comprobante de Egreso del sistema y adjuntarlo a la factura y retención para la revisión



- El Auxiliar revisa su exactitud matemática, principio de partida doble y concepto original de la factura, mantiene en custodia los egresos hasta recibir la autorización de disponibilidad de fondos a través del flujo de pagos para emitir los cheques
- Se recepta las autorizaciones de emisión de cheques para proveedores programados en la semana, se entrega al auxiliar para la respectiva elaboración de cheques
- El Auxiliar emite los cheques y entrega al contador quien revisa que estén correctos en cuanto a: nombre, fecha, monto y protección
- El Auxiliar recibe los cheques con los respectivos egresos y retenciones, prepara una lista con el nombre de los beneficiarios y entrega a recepción para su pago
- La Recepcionista será la encargada de la custodia de los cheques hasta finalizar el día para que sus beneficiarios pasen a retirarlos.
- Si en el transcurso del día no se han retirado los cheques a la recepcionista, se procederá a la devolución de los Comprobantes de Egresos con los respectivos cheques al Auxiliar quien entregará al Contador para mantenerlos en custodia hasta su entrega.

4.2.2 Proyecciones Financieras

Para la realización de las proyecciones financieras del Plan Estratégico se tomará como referencia los años históricos 2011 y 2012.

El Flujo de Caja del Proyecto se realizará desde el año 2013 al 2017.

Evaluación con la Propuesta

Para realizar la Evaluación con la Propuesta se ha determinado que la empresa FACONZA tendrá un crecimiento en sus ingresos del 9% desde el año 2013 hasta el año 2015 ya que con el mejoramiento se incrementará la clientela en la empresa, mientras que para el año 2016 y 2017, se estima un incremento del 32% por la reinversión en maquinaria y capital de trabajo; de igual manera los gastos de venta se incrementan en un 4% y 12% respectivamente, estos datos se obtienen en base a la optimización de los recursos y los procesos planteados anteriormente



4.2.2.1 Flujo de Caja del Proyecto

“Es el resultado de un instrumento que resume las entradas y salidas de un proyecto de inversión o empresa en un determinado periodo y tiene como objetivo ser la base del cálculo de los indicadores de rentabilidad económica. Los elementos básicos de un flujo de caja de esta naturaleza están conformados por las inversiones, los ingresos y egresos futuros, las depreciaciones y el período en que ocurren estas entradas y salidas de efectivo”⁵⁴

A continuación se da a conocer el Flujo de Caja Proyecto:

⁵⁴ MUNGARAY Alejandro, RAMÍREZ Martín, Lecciones de Microeconomía para microempresas, México 2004, pág. 129



TABLA N° 36: FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

FLUJO DE CAJA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS		120.782,55	145.059,05	133.386,51	172.344,66	212.338,33	258.706,12	341.492,08
Ventas		105.028,30	126.033,96	89.295,06	119.792,76	138.734,99	183.130,18	241.731,84
Otros Ingresos		-	120,00	130,80	142,57	155,40	169,39	223,59
Recuperación de Cartera		15.754,25	18.905,09	43.960,65	52.409,33	73.447,93	75.406,55	99.536,64
EGRESOS		92.052,24	110.554,32	130.900,90	140.501,01	142.766,28	149.446,64	161.936,16
Gastos Administrativos		60.759,29	77.859,22	93.822,04	96.806,20	103.526,44	106.226,10	114.275,66
Gastos de Venta		27.925,10	29.321,36	32.644,21	34.953,98	34.792,54	38.000,45	42.433,30
Gastos No Operacionales		117,85	123,74	1.184,64	5.490,83	1.197,31	1.204,09	1.211,20
Depreciación Maquinaria		2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	3.266,00	3.266,00
Depreciación Obras Físicas		750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
UTILIDAD BRUTA		28.730,31	34.504,73	2.485,60	31.843,65	69.572,04	109.259,48	179.555,92
(-) Participación Trabajadores		4.309,55	5.175,71	372,84	4.776,55	10.435,81	16.388,92	26.933,39
(-) Impuesto a la Renta		6.105,19	7.332,26	528,19	6.766,78	14.784,06	23.217,64	38.155,63
UTILIDAD NETA		18.315,57	21.996,77	1.584,57	20.300,33	44.352,18	69.652,92	114.466,90
Depreciación Maquinaria		2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	3.266,00	3.266,00
Depreciación Obras Físicas		750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Terreno	-10.000,00							
Obras Físicas	-15.000,00							
Maquinaria	-25.000,00					-7.660,00		
Capital de Trabajo	-5.000,00							
Recuperación de Capital de Trabajo								5.000,00
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
FLUJO NETO	-55.000,00	21.565,57	25.246,77	4.834,57	23.550,33	39.942,18	73.668,92	123.482,90
Factor TMAR	(1,123) ^o	(1,123) ⁻¹	(1,123) ⁻²	(1,123)	(1,123)	(1,123)	(1,123)	(1,123)
Flujo Descontado	-55.000,00	19.203,53	20.019,18	3.413,65	14.807,37	22.363,15	36.728,72	54.821,20
VAN	116.356,80							
TIR	30%							

Elaborado por: Autoras



Los porcentajes utilizados en las ventas y recuperación de la cartera son los siguientes:

TABLA N° 37: Porcentajes utilizados en las ventas y recuperación de la cartera

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Se considera un incremento en el % de las ventas						
70%	70%	65%	80%	85%	85%	85%
% de Recuperación de la Cartera						
15%	15%	32%	35%	45%	35%	35%

A partir del año 2014 al 2017 se ha considerado un incremento en las ventas ya que mediante la implementación del Plan Estratégico se pretende mejorar los ingresos.

4.2.2.2 Cálculo de la TIR

La empresa para tomar la decisión de ejecutar la implementación del Plan Estratégico, antes del cálculo de la TIR se debe calcular la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.

TABLA N° 31: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

Tasa Interés Pasiva	4,53%
Tasa de inflación	4,77%
Premio al Riesgo	3,00%
TOTAL	12,30%

Elaborado por: Autoras

La Tasa Interna de Retorno o Rendimiento, demuestra la rentabilidad que obtendrá el inversionista por llevar a cabo el proyecto.

La TIR calculada se compara con la Tasa de Descuento y si es mayor, es conveniente realizar la inversión como es el caso del presente proyecto, ya que la tasa de la TIR es del 31% y es mayor a la Tasa de Descuento que es del 12,30%, lo cual demuestra que la rentabilidad es mayor a la esperada por los inversionistas.



La fórmula de interpolación para calcular el TIR es la siguiente:

$$TIR = tm + \frac{VAN\ tm}{VAN\ tm - VAN\ TM} TM - tm$$

Al aplicar datos se obtiene:

TASA MAYOR= 31%

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo Neto	-55.000,00	21.565,57	25.246,77	4.834,57	23.550,33	39.942,18	73.668,92	123.482,90
Factor	(1,31)	(1,31)	(1,31)	(1,31)	(1,31)	(1,31)	(1,31)	(1,31)
Flujo Des.	-55.000,00	14.670,46	11.683,45	1.521,97	5.043,45	5.818,96	7.300,97	8.325,02
VAN	-635,73							

TASA MENOR= 29%

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo Neto	-55.000,00	21.565,57	25.246,77	4.834,57	23.550,33	39.942,18	73.668,92	123.482,90
Factor	(1,29)	(1,29)	(1,29)	(1,29)	(1,29)	(1,29)	(1,29)	(1,29)
Flujo Des.	-55.000,00	16.717,50	15.171,42	2.252,11	8.504,29	11.181,07	15.986,23	20.772,03
VAN	35.584,64							

PRIMERA INTERPOLACIÓN

TIR= 0,3096

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo Neto	-55.000,00	21.565,57	25.246,77	4.834,57	23.550,33	39.942,18	73.668,92	123.482,90
Factor	(1,4152)	(1,4152)	(1,4152)	(1,4152)	(1,4152)	(1,4152)	(1,4152)	(1,4152)
Flujo Des.	-55.000,00	16.467,29	14.720,70	2.152,49	8.006,49	10.369,04	14.603,34	18.691,16
VAN	30.010,52							



SEGUNDA INTERPOLACIÓN

Tasa mayor=30,96%

Tasa menor=30,50%

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo Neto	-55.000,00	21.565,57	25.246,77	4.834,57	23.550,33	39.942,18	73.668,92	123.482,90
Factor	(1,2800)	(1,2800)	(1,2800)	(1,2800)	(1,2800)	(1,2800)	(1,2800)	(1,2800)
Flujo Des.	-55.000,00	16.525,34	14.824,66	2.175,34	8.119,98	10.553,08	14.914,93	19.157,25
VAN	31.270,58							

TIR= 0,3098

La TIR es aquella tasa que hace que el VAN sea igual a cero.

La TIR que iguala el VAN a cero es 30,98%.

4.2.2.3 Calculo del VAN

“Es la suma algebraica de la inversión total con signo negativo, más los flujos de caja de cada año, pero actualizados a una tasa referencial llamada la TMAR o costo de capital.

Dentro de las consideraciones de aceptación de la VAN tenemos:

- ✓ Si el VAN es positivo el proyecto se acepta (existe ganancia).
- ✓ Si el VAN es cero se acepta o se rechaza el proyecto
- ✓ Si el VAN es negativo se rechaza el proyecto (existe pérdida)”⁵⁵

⁵⁵LARA, Byron, “Cómo Elaborar Proyectos de Inversión Paso a Paso”, Quito, Pág.243-344



ANÁLISIS:

Al ser el VAN de \$ **116.356,80** el proyecto se muestra viable desde el punto de vista financiero, debido a que la inversión producirá utilidades por encima de la rentabilidad exigida por los inversionistas.

4.2.2.4 Cálculo del Periodo de Recuperación

El Período de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo, pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

En el presente Plan Estratégico la recuperación de la inversión será en el tercer año.



TABLA N° 38: Periodo Real de Recuperación

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
FLUJO SIMPLE	-55.000,00	21.565,57	25.246,77	4.834,57	23.550,33	39.942,18	73.668,92	123.482,90
FLUJO ACUMULADO	-55.000,00	-33.434,43	-8.187,66	-3.353,09	20.197,24	60.139,41	133.808,33	257.291,23

$$\text{PRI} = \text{Aa} + \frac{\text{Faa}}{\text{FSd}}$$

$$\text{PRI} = 3 + \frac{3.353,09}{23.550,33}$$

$$\text{PRI} = 3,142$$

$$\text{PRI} = 3 \text{ años; } 1 \text{ mes}$$

Elaborado por: Autoras



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



5.1 Conclusiones

Una vez culminada la investigación sobre la implementación del Plan Estratégico para la empresa FACONZA S.A., se obtuvieron aspectos importantes que serán expuestos para dar una conclusión de cada uno de ellos.

- ✓ Talleres FACONZA S.A es considerada como una de las mejores empresas proveedoras de servicios de Mecánica Automotriz a nivel nacional, debido a la competencia en el mercado Ecuatoriano, FACONZA, encuentra la necesidad de diseñar un Plan Estratégico que permita incursionar en nuevos segmentos de mercado, con el propósito de que la empresa se extienda para lograr un incremento en la cartera de clientes y por ende en las utilidades.
- ✓ Es importante el conocimiento de términos básicos de planificación para la ejecución del presente trabajo.
- ✓ Mediante el Análisis de la Situación Actual se pudo conocer la función de cada uno de los departamentos de la empresa, así como la de los empleados que laboran en la misma; y mediante el Análisis del Ambiente Interno se detectaron las Fortalezas (tecnología de punta, infraestructura adecuada, y experiencia técnica,) y Debilidades (ausencia del Plan Estratégico, falta de capacitación al personal administrativo y operativo, personal desmotivado)
- ✓ El Direccionamiento Estratégico para la empresa FACONZA permite determinar hacia una meta a futuro, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización, el cual constituye el marco de la Planificación que guía la determinación de las actividades.
- ✓ La elaboración del Plan Táctico contribuye a la consecución de los objetivos, dado que contienen líneas de acción e identifican el presupuesto y alcance que persigue la propuesta
- ✓ Concluimos que el Plan Estratégico propuesto es viable desde el punto de vista financiero, también porque cumple con el estudio de mercado, el estudio legal – administrativo y el estudio técnico, ya que todos indicadores de decisión son favorables para la empresa.



5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la Empresa FACONZA S.A., implementar el Plan Estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de la actividad comercial de la misma.
- ✓ Se recomienda que antes de iniciar un trabajo de Planificación Estratégica, se debe tener sólidos conocimientos sobre los términos básicos del tema.
- ✓ Realizar el Análisis de la Situación Actual en la que se encuentra la empresa, identificando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- ✓ Se recomienda identificar la finalidad del Direccionamiento Estratégico para orientar a la empresa hacia donde se quiere ir, con la implementación de la propuesta.
- ✓ Se recomienda la ejecución de las acciones que contiene el Plan Táctico, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo propuesto.
- ✓ Se recomienda implementar el Plan Estratégico en la empresa FACONZA S.A, ya que su rentabilidad se incrementa de acuerdo a como se van aplicando las estrategias y el cumplimiento de los objetivos propuestos.



ANEXOS

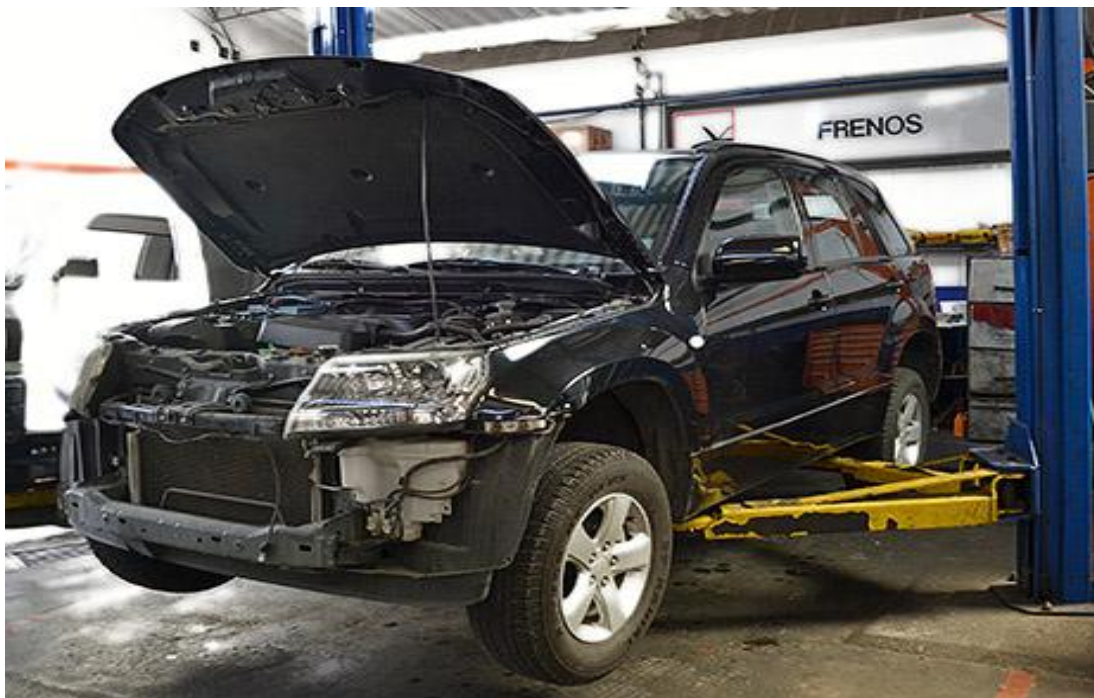
ANEXO Nº I: SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA FACONZA

1. **ABC de MOTOR:** Realizamos un chequeo y limpieza en las partes externas del motor que ayudará a mantener un buen funcionamiento del mismo. Únicamente en el caso de que lo necesite **haremos** un cambio de aceite del motor, cambio de bujías, calibración de platinos, cambio de filtro de aire, aceite o gasolina.





2. FRENOS



3. LAVADO



4. REPUESTOS LUBRICANTES



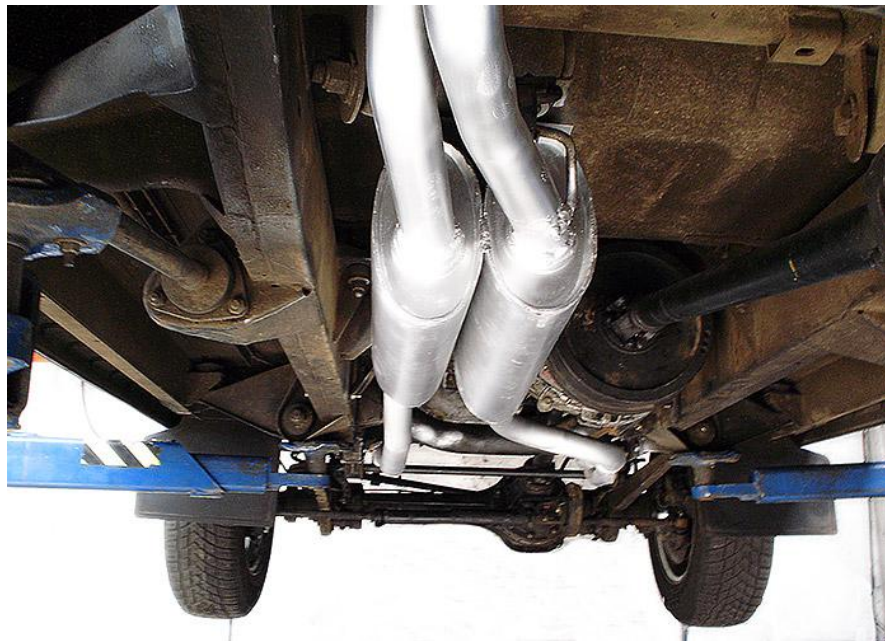
5. SUSPENSION



6. PINTURA Y ENDEREZADA



7. SISTEMA DE ESCAPE

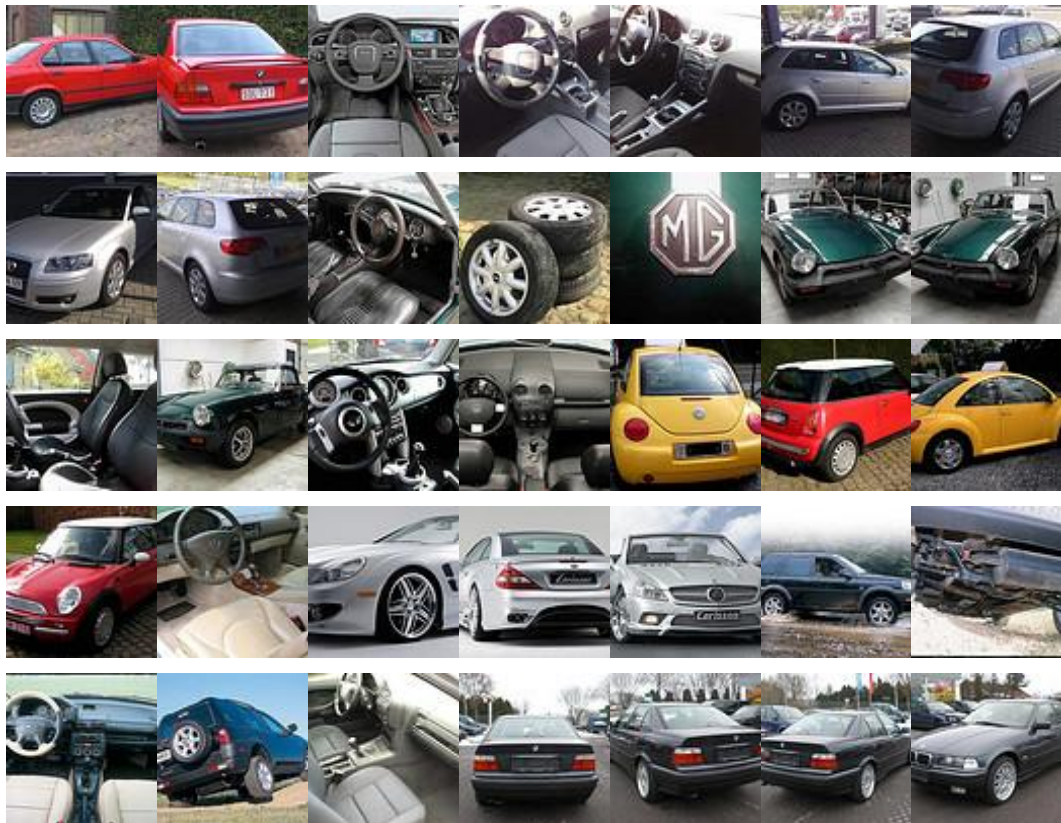


SERVICIOS ESPECIALES

8. **DIAGNÓSTICO SCANNER PARA LAND ROVER:** La **solución Autologic** es un enfoque integral de la **diagnosis de vehículos**. La información se muestra en una pantalla táctil a través de una estructura de menús simple, respaldada por una amplia variedad de pantallas de ayuda. Este software es usado para **vehículos Premium**, se combina con un soporte técnico inigualable ofrecido por técnicos especialistas e ingenieros de software especializados.



9. **HOT ROAD:** Un carro clásico es una forma elegante de decir que es un carro viejo” Restauramos y personificamos automóviles a su gusto y anhelo, no existe ningún limitante para la restauración de los mismos, únicamente los deseos de tener el auto que siempre soñó.





ANEXO N° 2: ESTADO DE RESULTADOS SIN PROPUESTA

DETALLE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS							
Venta de servicios de mercadería	86.028,54	103.234,25	108.158,52	113.317,69	118.722,94	124.386,02	130.319,24
Venta de mercadería sin IVA	18.999,76	22.799,71	23.887,26	25.026,68	26.220,45	27.471,17	28.781,54
Otros ingresos operacionales		120,00	125,72	131,72	138,00	144,59	151,48
TOTAL INGRESOS	105.028,30	126.153,96	132.171,50	138.476,08	145.081,39	152.001,78	159.252,26
GASTOS	93.802,24	117.304,32	122.899,74	128.762,05	134.904,00	141.338,92	148.080,79
Gastos Administrativos	65.759,29	87.859,22	92.050,10	96.440,89	101.041,13	105.860,79	110.910,35
Gastos de Venta	27.925,10	29.321,36	30.719,99	32.185,33	33.720,57	35.329,04	37.014,24
Gastos No Operacionales	117,85	123,74	129,64	135,83	142,31	149,09	156,20
Utilidad Bruta	11.226,06	8.849,64	9.271,77	9.714,03	10.177,39	10.662,85	11.171,47
(-) 15% Participación Trabajadores	1.683,91	1.327,45	1.390,77	1.457,10	1.526,61	1.599,43	1.675,72
Utilidad antes de Impuestos	9.542,15	7.522,19	7.881,00	8.256,93	8.650,78	9.063,42	9.495,75
(-) Impuesto a la Renta	2.385,54	1.880,55	1.970,25	2.064,23	2.162,70	2.265,86	2.373,94
Utilidad después de Impuestos	7.156,61	5.641,65	5.910,75	6.192,69	6.488,09	6.797,57	7.121,81
(-) 5% Reserva Legal	357,83	282,08	295,54	309,63	324,40	339,88	356,09
UTILIDAD NETA	6.798,78	5.359,56	5.615,21	5.883,06	6.163,68	6.457,69	6.765,72

Fuente: Propia
Elaborado por: Autoras



ANEXO N° 3: ESTADO DE RESULTADOS CON PROPUESTA

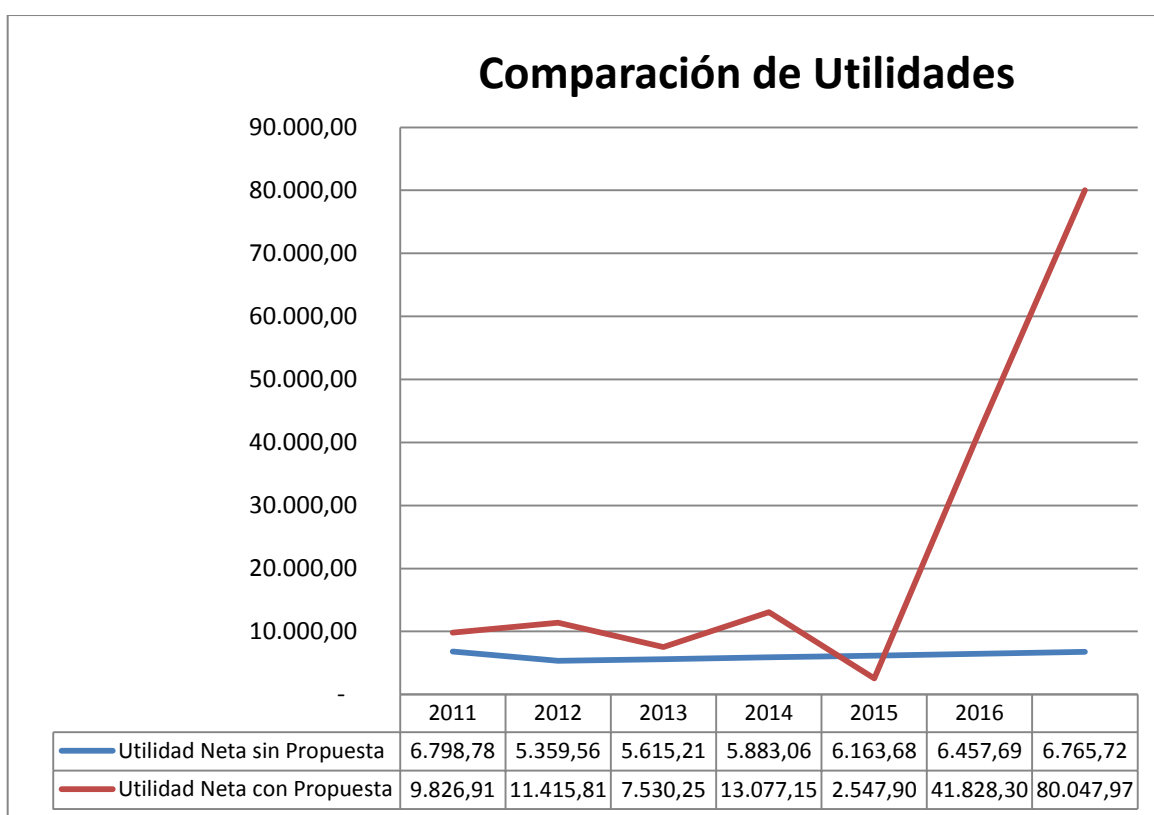
DETALLE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS							
Venta de servicios de mercadería	86.028,54	103.234,25	112.525,33	122.652,61	133.691,35	176.472,58	232.943,80
Venta de mercadería sin IVA	18.999,76	22.799,71	24.851,68	27.088,34	29.526,29	38.974,70	51.446,60
Otros ingresos operacionales		120,00	130,80	142,57	155,40	169,39	223,59
TOTAL INGRESOS	105.028,30	126.153,96	137.507,82	149.883,52	163.373,04	215.616,67	284.614,00
GASTOS	88.802,24	107.304,32	125.073,96	128.290,70	159.165,97	145.550,33	152.439,85
Gastos Administrativos	60.759,29	77.859,22	92.050,10	96.440,89	101.041,13	105.860,79	110.910,35
Gastos de Venta	27.925,10	29.321,36	30.494,21	31.713,98	32.982,54	36.940,45	41.373,30
Gastos No Operacionales	117,85	123,74	129,64	135,83	142,31	149,09	156,20
Costo del Plan Estratégico			2.400,00		25.000,00	3.600,00	
Utilidad Bruta	16.226,06	18.849,64	12.433,85	21.592,82	4.207,06	70.066,34	132.174,15
(-) 15% Participación Trabajadores	2.433,91	2.827,45	1.865,08	3.238,92	631,06	10.509,95	19.826,12
Utilidad antes de Impuestos	13.792,15	16.022,19	10.568,78	18.353,89	3.576,00	59.556,39	112.348,02
(-) Impuesto a la Renta	3.448,04	4.005,55	2.642,19	4.588,47	894,00	14.889,10	28.087,01
Utilidad después de Impuestos	10.344,11	12.016,65	7.926,58	13.765,42	2.682,00	44.667,29	84.261,02
(-) 5% Reserva Legal	517,21	600,83	396,33	688,27	134,10	2.233,36	4.213,05
UTILIDAD NETA	9.826,91	11.415,81	7.530,25	13.077,15	2.547,90	41.828,30	80.047,97

Fuente: Propia

Elaborado por: Autoras

ANEXO N° 4:COMPARACION DE UTILIDADES

Sin la propuesta existe un incremento de las utilidades, las mismas no son tan atractivas como con la implementación del Plan de Estratégico en la empresa FACONZA.



Elaborado por: Autoras



ANEXO N° 5: Manual de Funciones

El Manual de Funciones ayudará a establecer las funciones específicas a desempeñar por las personas que forman parte de la empresa.

PRESIDENTE

EMPRESA FACONZA		
	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	CÓDIGO: CSG3 REVISIÓN: 1 PÁGINA: 169
DESCRIPCIÓN, COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DEL CARGO		
ELABORADO POR: EMPRESA FACONZA	REVISADO POR: RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR:
CARGO: PRESIDENTE	ÁREA: ADMINISTRATIVA	SECCIÓN:
REPORTA A: ACCIONITAS		SUPERVISA A: PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERFIL PROFESIONAL DEL CARGO

EDUCACIÓN:

- Profesional en Administración de Empresas
- Título de tercer nivel.

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.



FORMACIÓN ADICIONAL

- Conocimientos en computación.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales, buena presencia, mayor de 28 años.
- Conocimiento de contabilidad.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL CARGO

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Conductuales	I	II	III	IV	V
Orientación/servicio al cliente					
Iniciativa			*		
Comprensión interpersonal				*	
Construcción de Relaciones					*
Experiencia Técnica					*
Autocontrol				*	
Liderazgo				*	
Compromiso organizacional					*

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Técnicas	I	II	III	IV	V
Conocimiento de productos de la empresa					*
Conocimiento de la ciudad				*	
Estrategias de Venta					*



	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Motivacionales	I	II	III	IV	V
Logro					

Aspectos Organizativos

Horario: Ocho horas base

Remuneración: Variable en un 100%

Edad: De 30 años en adelante

Estado Civil: Indiferente

Nacionalidad: Indiferente

Funciones del cargo:

- Rige las sesiones de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta Directiva.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondientes.
- Representar oficialmente ante las diferentes entidades privadas, públicas y de los diferentes niveles de control del estado ecuatoriano.
- Toma decisiones y correctivos necesarios y oportunos para lograr mantener excelentes niveles de control, procesos, crecimiento y rentabilidad esperada por los dueños de la empresa.



GERENTE GENERAL:

EMPRESA FACONZA		
	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	CÓDIGO: CSG3 REVISIÓN: 1 PÁGINA: 169
DESCRIPCIÓN, COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DEL CARGO		
ELABORADO POR: EMPRESA FACONZA	REVISADO POR: RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR:
CARGO: GERENTE GENERAL	ÁREA: ADMINISTRATIVA	SECCIÓN:
REPORTA A: PRESIDENTE		SUPERVISA A: PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERFIL PROFESIONAL DEL CARGO

EDUCACIÓN:

- Profesional en Administración de Empresas
- Título de tercer nivel.

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

FORMACIÓN ADICIONAL

- Conocimientos en computación.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales, buena presencia, mayor de 28 años.
- Conocimiento de contabilidad.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL CARGO

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Conductuales	I	II	III	IV	V
Orientación/servicio al cliente		*			
Iniciativa			*		
Comprensión interpersonal		*			
Construcción de Relaciones			*		
Experiencia Técnica				*	
Autocontrol			*		
Liderazgo				*	
Compromiso organizacional					*

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Técnicas	I	II	III	IV	V
Conocimiento de productos de la empresa					*
Conocimiento de la ciudad				*	
Estrategias de Venta					*

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Motivacionales	I	II	III	IV	V
Logro			*		



Aspectos Organizativos

Horario: Ocho horas base
Remuneración: Variable en un 100%
Edad: De 30 años en adelante
Estado Civil: Indiferente
Nacionalidad: Indiferente

Funciones del cargo:

- Dirige, coordina, supervisa y dicta normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa.
- Preparar y presentar el estatuto interno de la empresa.
- Delinear las normas y políticas de funcionamiento de la empresa FACONZA.
- Representar oficialmente ante las diferentes entidades privadas, públicas y los diferentes niveles de control del estado ecuatoriano.
- Tomar las decisiones correctivas necesarias y oportunas para mantener buenos niveles de control de procesos, crecimiento y rentabilidad esperada por los propietarios de la empresa FACONZA.



GERENTE ADMINISTRATIVO

EMPRESA FACONZA		
	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	CÓDIGO: CSG3 REVISIÓN: 1 PÁGINA: 169
DESCRIPCIÓN, COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DEL CARGO		
ELABORADO POR: EMPRESA FACONZA	REVISADO POR: RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR:
CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO	ÁREA: ADMINISTRATIVA	SECCIÓN:
REPORTA A: PRESIDENTE		SUPERVISA A: PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERFIL PROFESIONAL DEL CARGO

EDUCACIÓN:

- Profesional en Administración de Empresas
- Título de tercer nivel.

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

FORMACIÓN ADICIONAL

- Conocimientos en computación.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales, buena presencia, mayor de 28 años.
- Conocimiento de contabilidad.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL CARGO

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Conductuales	I	II	III	IV	V
Orientación/servicio al cliente	*				
Iniciativa	*			*	
Comprensión interpersonal					*
Construcción de Relaciones				*	
Experiencia Técnica			*		
Autocontrol				*	
Liderazgo					*
Compromiso organizacional					*

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Técnicas	I	II	III	IV	V
Conocimiento de productos de la empresa			*		
Conocimiento de la ciudad				*	
Estrategias de Venta					*

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Motivacionales	I	II	III	IV	V
Logro				*	



Aspectos Organizativos


Horario: Ocho horas base
Remuneración: Variable en un 100%
Edad: De 30 años en adelante
Estado Civil: Indiferente
Nacionalidad: Indiferente

Funciones del cargo: Según (PAEZ, 2010) menciona que:

- Disponer, dirigir y registrar las actividades de los sistemas de personal, logística, tesorería y contabilidad, para el buen funcionamiento de la empresa FACONZA.
- Establecer y actualizar las normas y políticas internas para la correcta administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la empresa.
- Proveer oportunamente de los recursos y servicios necesarios a las áreas de la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Dirigir y supervisar las acciones de personal, velando por el cumplimiento de las políticas vigentes.
- Coordinar y controlar las actividades de adquisición de bienes y contratación de servicios, supervisando el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- Elaborar la programación anual y mensual de los compromisos económico - financieros para su pago, de acuerdo a las prioridades de la alta dirección y manteniendo el control de la liquidez presupuestal.
- Participar en la formulación de los objetivos, políticas y planes de desarrollo, así como del presupuesto de FACONZA, en coordinación con la Presidencia y con las otras gerencias de la empresa.



GERENCIA TÉCNICA

EMPRESA FACONZA		
	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	CÓDIGO: CSG3 REVISIÓN: 1 PÁGINA: 169
DESCRIPCIÓN, COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DEL CARGO		
ELABORADO POR: EMPRESA FACONZA	REVISADO POR: RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR:

CARGO: GERENTE TÉCNICA	ÁREA: ADMINISTRATIVA	SECCIÓN:
REPORTA A: GERENTE GENERAL		SUPERVISA A: PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERFIL PROFESIONAL DEL CARGO

EDUCACIÓN:

- Profesional en MECANICA
- Título de tercer nivel.

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

FORMACIÓN ADICIONAL

- Conocimientos en computación.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales, buena presencia, mayor de 28 años.
- Conocimiento de contabilidad.

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL CARGO

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Conductuales	I	II	III	IV	V
Orientación/servicio al cliente		*			
Iniciativa				*	
Comprensión interpersonal				*	
Construcción de Relaciones				*	
Experiencia Técnica					*
Autocontrol					*
Liderazgo				*	
Compromiso organizacional					*

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Técnicas	I	II	III	IV	V
Conocimiento de productos de la empresa			*		
Conocimiento de la ciudad				*	
Estrategias de Venta					*

	NIVEL REQUERIDO				
Competencias Motivacionales	I	II	III	IV	V
Logro					*



Aspectos Organizativos

<p>Horario: Ocho horas base</p> <p>Remuneración: Variable en un 100%</p> <p>Edad: De 30 años en adelante</p> <p>Estado Civil: Indiferente</p> <p>Nacionalidad: Indiferente</p>

Funciones del cargo: Según (PAEZ, 2010) menciona que:

- Sistematizar, proyectar, dirigir y vigilar las actividades de los sistemas técnico-operativos de la empresa.
- Mantener un permanente control de los recursos humanos, materiales, y maquinaria del área asignada.
- Proveer oportunamente los insumos necesarios para el correcto desenvolvimiento de los sistemas a cargo.
- Dirigir e inspeccionar las acciones de personal técnico apegado siempre al cumplimiento de las políticas internas de la empresa.
- Participar en la planeación estratégica de la empresa en conjunto con la presidencia y la otra gerencia de la empresa.
- Presentar y exponer la información del área mediante reportes periódicos a la presidencia de la empresa.
- Sugerir e informar a la Gerencia General de FACONZA sobre los aspectos técnicos operativos de la organización.

ANEXO N° 6: Cuadro Resumen Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO	OBJETIVO	HIPÓTESIS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CAPITULO I PLAN DE TESIS	Diseñar una Propuesta de Plan Estratégico para la empresa FACONZA S.A., domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito. Periodo 2013– 2017.	La propuesta de un plan estratégico para la empresa FACONZA S.A, es una herramienta que le permitirá orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, precisando su misión y visión, definiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su cartera de servicios/mercados.	Talleres FACONZA S.A es considerada como una de las mejores empresas proveedoras de servicios de Mecánica Automotriz a nivel nacional, debido a la competencia en el mercado Ecuatoriano, FACONZA, encuentra la necesidad de diseñar un Plan Estratégico que permita incursionar en nuevos segmentos de mercado, con el propósito de que la empresa se extienda para lograr un incremento en la cartera de clientes y por ende en las utilidades.	Se recomienda a la Empresa FACONZA S.A., implementar el Plan Estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de la actividad comercial de la misma.
CAPITULO II FUNDAMENTACION TEORICA	Conocer los conceptos básicos sobre planificación estratégica ya que son necesarios para el desarrollo de la investigación	Los conceptos básicos sobre planificación estratégica son una herramienta importante que nos permitirá un mejor desarrollo de la investigación	Es importante el conocimiento de términos básicos de planificación para la ejecución del presente trabajo	Se recomienda que antes de iniciar un trabajo de Planificación Estratégica, se debe tener sólidos conocimientos sobre los términos básicos del tema.
CAPITULO III DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE	Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la empresa FACONZA S.A, determinando los lineamientos básicos que	El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la empresa FACONZA S.A, permitirá determinar los lineamientos	Mediante el Análisis de la Situación Actual se pudo conocer la función de cada uno de los departamentos de la empresa, así como la de los empleados que laboran en la misma; y mediante el Análisis del Ambiente Interno se	Realizar el Análisis de la Situación Actual en la que se encuentra la empresa, identificando Fortalezas,

LA EMPRESA FACONZA S. A.	contribuyan al desarrollo de un plan estratégico.	básicos que contribuirán a la construcción del Plan Estratégico.	detectaron las Fortalezas (tecnología de punta, infraestructura adecuada, y experiencia técnica,) y Debilidades (ausencia del Plan Estratégico, falta de capacitación al personal administrativo y operativo, personal desmotivado)	Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
CAPITULO VI PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENT O ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FACONZA S.A.	<p>Determinar el Direccionamiento Estratégico para la empresa FACONZA S.A, definiendo hacia donde queremos ir, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.</p> <p>Construir el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la empresa FACONZA S.A, construyendo estrategias a mediano plazo que al considerarlos en un plan, permitirá la consecución de los objetivos, definiendo líneas de acción, en áreas específicas de la organización</p>	<p>El determinar el Direccionamiento Estratégico para la empresa FACONZA S.A, permitirá responder de forma clara y precisa a preguntas: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?</p> <p>El contar con el Plan de Acción, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la empresa FACONZA S.A, que identifique programas, proyectos y actividades realizables en el espacio y en el tiempo, se constituye en un válido instrumento para la acertada dirección de esta organización.</p>	<p>El Direccionamiento Estratégico para la empresa Faconza permite determinar hacia una meta a futuro, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización, el cual constituye el marco de la Planificación que guía la determinación de las actividades.</p> <p>La elaboración del Plan Táctico contribuye a la consecución de los objetivos, dado que contienen líneas de acción e identifican el presupuesto y alcance que persigue la propuesta</p>	<p>Se recomienda identificar la finalidad del Direccionamiento Estratégico para orientar a la empresa hacia donde se quiere ir, con la implementación de la propuesta.</p> <p>Se recomienda la ejecución de las acciones que contiene el Plan Táctico, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo propuesto.</p>

BIBLIOGRAFIA



- AIMACANA SANGUCHO, E. (2012). Propuesta e Implementación de un Sistema Contable de conformidad con las NIIFS. Quito.
- ALEGRE Luis, Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional, Editorial Ariel Economía, Tercera Edición 2008, Pág. 236
- BCE. (2012). Riesgo País. Quito.
- CALVO, Miguel, “Monitor sociocultural”, MAD-Eduforma, 2005, pág. 51
- CARRETO, J. (s.f.). Proceso de toma de decisiones.
- CASATE, R. (2007). Cuadro de Mando Integral como Herramienta para la Gestión*. Dirección Estratégica en la Sociedad del Conocimiento.
- CIP. (s.f.). Cámara de Industrias y Producción. Quito.
- DAVID, Fred, “Conceptos de Administración Estratégica”, Pearson Educación, pág. 5.
- DIAZ, Enrique, “Gestión del Proceso”, ESIC, 2004, pág. 37
- DIAZ, Javier, “Macroeconomía Ecuador”, 1999, pág.293
- Diccionario Enciclopédico: Océano, Edición 1997, Pág. 1074
- Estadísticas, I. N. (2008). Metodología de Índice de Precios al Consumidor. Santiago.
- GALÁN, M. (2008). Guía Metodológica para Diseños de Investigación.
- GITMAN, Lawrence, “Principios de Administración Financiera”, Pearson Educación, 2003, pág. 97
- GRANDE, Esteban, (2007), “Marketing de los servicios”, ESIC Editorial, pág. 104
- HANSOL, David, “Administración, conceptos básicos”, Cuarta edición, 2008, pág.147
- hoyonline@hoy.net. (s.f.). Ciencia en Ecuador. Obtenido de hoyonline@hoy.net.
- I.V., R. (2010). Planeación, Teoría y Estrategia.
- LARA, Byron, “Cómo Elaborar Proyectos de Inversión Paso a Paso”, Quito, Pág.243-344
- LLANO, E. (18 de 09 de 2010). <http://www.buenastareas.com/ensayos/Poderes-Del-Estado/1607895.html>.
- LLERENA, P. (2011). “Modelo de Control de Gestión para la empresa. Quito.
- MANUERA José Luis, “Estrategias de Marketing”, ESIC Editorial, 2007, pág. 32
- MAQUEDA Lafuente J.D, Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME, Editorial Díaz de Santos 1992, Pág. 30
- MARCONO, Salvador, “La contabilidad nacional”, Editorial AbyaYala, 1999, pág. 445
- MIRO Jaime, (2005), “La gestión financiera”, Deusto, pág. 175
- MUNGARAY Alejandro, RAMÍREZ Martín, Lecciones de Microeconomía para microempresas, México 2004, pág. 129
- Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283



- ORTÍZ, Héctor, “Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera”, Colombia, 2006, Pág. 34
- ORTIZ, H. (2006). "Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera". Colombia.
- PAEZ, V. (2010). Aplicación de la NIC 16 – Propiedad, Planta y Equipo y la NIC 36 – Deterioro del Valor de los Activos a la empresa “SERVIFACONZA”. Quito.
- PROASCOL. (2011). Control y Gestión.
- RANDEL, Carlock, “La Planificación Estratégica”, Editorial Deusto”, Bilbao, 2002, pág. 27.
- ROBINS, Stephen, “Administración, Octava Edición, Editorial Pearson, México D.F. 2005, Pág. 234.
- ROSILLO, J. (2009). Modelo General de Estrategia.
- SOLAR, Silvia, “El desarrollo de la nueva sociedad en América Latina”, 2009, pág.20
- SOTO, Y. (s.f.). Valores Morales.
- STEPHEN Robbins y DECENZO David (2002),”Fundamentos de Administración”, Editorial Marisa de Anta, Tercera Edición, Pág. 85
- TERAN, A. (2008). Medidas y Políticas Gubernamentales para Promover la Investigación y el Desarrollo Tecnológico en el Ecuador”.
- THOME, G. (2012). Análisis Situacional de los Andes frente a la Globalización Y TLC.
- THOMPSON, STRICKLAND y GAMBLE (2007), “Administración Estratégica”, Editorial McGraw-Hill/Irwin, Edición decimoquinta, pag.3
- VAN HORNE, James “Fundamentos de la Administración Financiera” pág. 130
- VARGAS, M. (2009). <http://planeaciondemercadosmilnavargas.blogspot.com/2009/03/que-es-un-indicador.html>.
- VASQUEZ, Víctor Hugo. Organización Aplicada. Segunda Edición. Gráficas Vásquez, 2002, Pág. 196
- ZABALA, Hernando, “Fundamentos Básicos de la Planificación”, U. Cooperativa de Colombia, 2008, pág. 107
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- <http://definicion.de/plan/>
- <http://definicion.de/venta>
- <http://www.definicion.org/control>
- <http://sandrita-metodologiadelestudio.blogspot.com/2007/09/metodo-deductivo.html>
- <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>



- <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/comadmva/t24.htm>
- <http://www.definicion.org/plan>
- <http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>
- <http://www.plan-estrategico.com>
- www.wikipedia.org
- http://es.mimi.hu/economia/ingreso_per_capita.html
- www.bce.gob.ec
- <http://inec.gov.ec>
- <http://comerciohoy/hechos>
- http://www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Bus_Ethics_sp/RBE/lista_12_rbe.pdf
- <http://definicion.de/respeto/>
- <http://www.definicionabc.com/general/honestidad.php>
- <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-responsabilidad.html>
- <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>
- <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- http://ushinavladimir85.freeoda.com/blog/?page_id=191
- <http://upointroadmon.blogspot.com/2007/06/el-proceso-de-toma-de-decisiones.html>
- www.wikipedia.org
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/%202/control%20de%20gestion.htm>
- <http://www.emprendepyme.net/>. (2008).
- http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_estrat%C3%A9gicos. (2013).
- <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/mapasestrategicos/103.HTM>. (s.f.).
- <http://hadoc.azc.uam.mx/objetivos/clasificacion.htm>. (s.f.).
- www.slideshare.net/RIVANZ/fortaleza-presentation. (s.f.).